

Estrategias de gestión de la mano de obra en América Latina*

Consuelo Iranzo

*Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES)
Universidad Central de Venezuela*

Resumen:

El objetivo de este artículo es recoger y sistematizar las características fundamentales de las estrategias de gestión de la mano de obra en América Latina a la luz de los procesos de modernización organizativa. Los países considerados en el análisis fueron los tres más grandes (Brasil, México y Argentina) y tres de los medianos (Colombia, Chile y Venezuela), utilizando como fuente los estudios previos realizados por expertos en sus respectivos países. A partir de deslindar tres fases sucesivas en los procesos de modernización, más o menos comunes en los países analizados, se intenta identificar sus principales fuerzas motoras y sus rasgos más resaltantes con el objetivo de extraer elementos que permitan enriquecer la discusión acerca del carácter de las transformaciones organizativas que han tenido lugar en nuestro continente en las últimas dos décadas.

Abstract:

The objective of this paper is to survey the main characteristic of management strategies in man power in Latinoamerica. The contries reviewed are Brazil, Mexico, Argentina Colombia, Chile and Venezuela, using as source of data the previous studies in each of these countries. From to mark three successives phases in the modernization process, seemingly common in all countries in this analysis, I try to identify the principal forces and profiles more important in order to obtain some elements to enrich discussion about organizative transformations which happen in our continent in the last two decades.

Introducción

En la última década, los sociólogos del trabajo en América Latina han puesto gran interés en identificar el carácter de los procesos de reestructuración productiva, en aras de establecer su significación para la clase trabajadora. Determinar hasta qué punto dicha reestructuración ha conllevado a una modernización en las formas de gestión del trabajo, capaz de promover una mayor participación de los trabajadores y un mejoramiento de sus condiciones de vida y trabajo, ha sido una de las búsquedas que ha orientado el análisis. Detrás de esta preocupación ha estado subyacente, no siempre en forma

*Este trabajo fue elaborado originalmente a solicitud de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, con cuya autorización se publica.

explícita, la discusión acerca de la posible superación del modelo taylor-fordista de organización como consecuencia de los procesos de transformación organizativa.

Los numerosos estudios realizados por país nos ofrecen suficientes elementos para contribuir en esa reflexión. Centrando nuestro interés en la organización del trabajo, nos aproximamos al tema intentando recoger lo que han sido las características fundamentales de las estrategias de gestión de la mano de obra en América Latina, de acuerdo a los mismos analistas. Los países que consideramos para el análisis fueron los tres más grandes (Brasil, México y Argentina) y tres de los medianos (Colombia, Chile y Venezuela), por ser con los que contábamos con mayor información.

Hacer un estudio comparativo de esta naturaleza tropieza con diversas dificultades. Por una parte, no son los mismos ojos los que miran las diferentes realidades que aquí pretendemos analizar. Sin que haya necesariamente posturas ideológicas distintas entre los estudios considerados, a veces unos analizan los procesos de reestructuración con el interés de detectar la existencia de cambios y otros, por el contrario, con el interés de poner de relieve sus limitaciones y su falta de adecuación al idílico modelo post-fordista; los primeros suelen ser de carácter más general, los segundos más específicos y detallados. Tampoco los niveles de análisis son los mismos, pues pueden ser referidos al nivel nacional, sectorial, local, o por grupos de empresas cuya representatividad el lector desconoce.

Por otra parte, las realidades político-económicas en América Latina, así como sus sistemas de relaciones laborales son muy diferentes:

"La forma, el ritmo, así como los resultados de la reconversión son extremadamente desiguales entre países y regiones, debido tanto a la heterogeneidad que caracteriza a nuestros países, como a la actuación de los diversos actores sociales" (Gitahy, 1994: 12).

Para realizar el balance, hemos tenido que hacer abstracción de algunas de las diferencias detectadas -aunque intentamos ser fieles a los autores consultados- y pasar por alto los orígenes y causalidades particulares de los problemas tratados. Esto, si bien puede haberle restado riqueza al análisis, tiene la ventaja que nos ha permitido encontrar líneas de comportamiento que son comunes a los países analizados.

Para la sistematización de los rasgos de las estrategias de gestión en América Latina nos hemos acogido a una periodización que emerge de varios de los

estudios por países¹, la cual nos permite deslindar tres fases sucesivas en los procesos de modernización: la primera, que va desde mediados de los setenta a comienzos de los ochenta (1982, 1983); la segunda, de allí a finales de los ochenta (1988, 1989) y la tercera, desde entonces hasta la actualidad. La nomenclatura al respecto, diseñada originalmente para el caso argentino (Novick *et al.*, 1997), entendida en su sentido más general y a pesar de las diferencias al interior de los países y entre ellos mismos, nos puede servir para reconstruir un panorama general de las estrategias de gestión de la mano de obra en los últimos veinte años en los países considerados.

Las dos primeras fases de la modernización

Se puede decir que desde mediados de los años setenta, en el marco de economías todavía cerradas y en expansión, se inicia una «modernización parcial y fragmentaria» caracterizada por una incorporación puntual de tecnologías basadas en la microelectrónica (con mayor fuerza en la industria de proceso), pero donde los cambios organizativos estuvieron más inspirados en un reforzamiento del control autoritario y en la intensificación del trabajo, que en la institucionalización de nuevas prácticas de gestión. En varios países esta racionalización tardía podría derivar de que no es sino hasta la década de los setenta que se generaliza la creación de departamentos de ingeniería y control de la producción y que se comienza a dar relevancia a la forma de organizar el trabajo como mecanismo para el mejoramiento de la productividad (Weiss, 1993a; Catalano y Novick, 1993; Iranzo y Alonso, 1989).

Las fórmulas concretas empleadas fueron divergentes, pues mientras en el caso venezolano y en el argentino (Novick *et al.*, 1997) los incrementos en productividad se buscaron a través de una racionalización basada en los principios tayloristas y en la relocalización en zonas geográficas sin influencia sindical, en el caso brasileño la profundización de la parcelización de las tareas y el uso extensivo de mano de obra no calificada vendría aparejada con el uso de mecanismos novedosos, paralelos a la organización formal del trabajo -como los círculos de calidad- con el objetivo de utilizar la participación para legitimar el liderazgo gerencial y debilitar al movimiento sindical (Leite, 1995). En México se produjo también la incorporación de algunas nuevas formas de organización en el trabajo, pero como ello respondía más a una moda que a la necesidad de

¹En el caso de Brasil, Leite, 1994, 1995; de Argentina, Novick, *et al.* 1997; de Colombia, Weiss, 1993a, 1993b y López, 1993, y de Chile, Abramo *et al.*, 1996.

mejorar la calidad y la productividad de las empresas, no originó cambios reales en la gestión (De la Garza, 1993).

Dentro del cuadro latinoamericano, Chile tuvo la singularidad de vivir su proceso de reestructuración económica, a partir de los ajustes neoliberales, mucho más temprano que el resto de los países y, por tanto, también sus principales consecuencias: despidos masivos, externalización de servicios y fases productivas, y fusiones y quiebras de empresas. Al lado de la racionalización tradicional se inició también una flexibilización funcional y salarial de la mano de obra, y el sesgo autoritario de la modernización, observado en los otros casos, se vería acentuado por el régimen dictatorial en el cual tuvo lugar (Abramo *et al.*, 1996).

A partir de los años ochenta comienza a hacerse evidente para los países latinoamericanos la crisis del modelo de sustitución de importaciones y la obsolescencia del patrón de uso de la mano de obra imperante hasta esos momentos, factores que impedían frenar la caída de la productividad. En la mayor parte de los casos, la rentabilidad de las empresas no había estado vinculada a los incrementos en la productividad sino a las ventajas que proporcionaba un régimen de mercado cautivo, de transferencia de recursos por parte del Estado y de mantenimiento de bajos salarios. En los primeros años de esa década, se puso en cuestión el papel jugado por el Estado, cuando el déficit público, financiado a través de la deuda externa, se hizo crítico con la elevación de las tasas internacionales de interés y con la crisis financiera de 1982 (De la Garza, 1996). Se dio inicio, entonces, a la aplicación de medidas tendientes a la liberación de la economía, las cuales cederían después de mediados de la década para ser retomadas con renovados bríos en los noventa.

México fue el primero de los países más grandes de América Latina que aplicó la política de ajuste de corte neoliberal de manera radical, en términos de «paquete», el cual comprendía la apertura económica, la privatización de las empresas estatales y la desregulación de las relaciones laborales, a fin de estimular la reestructuración de su aparato productivo y convertir al sector exportador en el eje dinamizador (De la Garza, 1993).

Los primeros años de la década de los ochenta se caracterizaron por la contracción económica, la caída de los mercados internos -sus constantes fluctuaciones en el caso de Colombia (Dombois y López, 1993)- y la disminución de la protección estatal, lo que condujo a una reestructuración basada en un ajuste defensivo (reducción de costos laborales y transferencia de riesgos) (Abramo, 1990), incrementando la concentración del ingreso, el desempleo y la pobreza.

Pero la situación recesiva actuaría también como motor para la salida de las grandes empresas de los sectores más dinámicos hacia los mercados de exportación, en función de lo cual buscarían mejorar su competitividad reduciendo costos e incrementando la productividad -y en menor medida la calidad-, mediante la adopción parcial de cambios tecnológicos. Excepto para el caso de Colombia, donde el motor habría sido la intensificación de la competencia intrasectorial (Urrea, 1993a), se confirma que:

"En América Latina el cambio tecnológico ha sido estimulado por la imperiosa necesidad de inserción externa más que por un dinamismo del mercado interno" (Montero, 1990: 283).

Brasil, México, Argentina y Colombia entraron, antes de mediados de la década de los ochenta, en una fase que se puede llamar de "modernización organizacional relativa" (Novick *et al.*, 1997), en la medida en que, a la incorporación siempre puntual de nuevas tecnologías, se le agregaría la discontinua y puntual incorporación de nuevas formas de organizar la producción y el trabajo. Las condiciones económicas y las estrategias empresariales asumidas serían divergentes en su carácter y en su ritmo, no sólo entre los países sino al interior de las distintas ramas productivas.

A partir de los estudios realizados, resulta difícil precisar el peso relativo que alcanzó la reorganización productiva en estos países a lo largo de la década. En el caso de Colombia se ha señalado, en forma general, que *muchas empresas* modernizaron sus procesos administrativos y productivos (Dombois y López, 1993: 17), mientras que los estudios de los otros países² enfatizan que fueron particularmente las grandes empresas reorientadas hacia el mercado externo las que incursionaron por esta vía, por lo que puede hablarse de «islas de modernidad» (Catalano y Novick, 1993) dentro de un panorama de gestión tradicional. La salida de la crisis por parte de Brasil y México a mediados de los ochenta impulsó el proceso de modernización iniciado previamente. En el caso particular de Venezuela, y a pesar de la devaluación³, la ilusión de una economía estable se mantendría hasta el momento de la aplicación de la política de ajuste en 1989, por lo que el número de empresas que se plantearon mejorar sus sistemas productivos fue considerablemente inferior.

²Brasil (Leite, 1994), México (De la Garza, 1993), Argentina (Novick, 1991), Chile (Abramo *et al.*, 1996) y Venezuela (Iranzo y Alonso, 1989).

³Esta fue parcial pues se estableció un régimen preferencia para las actividades económicas hasta finales de los ochenta.

En lo referente a las políticas de gestión de la fuerza de trabajo, las mayores coincidencias durante el periodo se dieron, en primer lugar, en la común reducción masiva de trabajadores -sobre todo en los primeros años- y en el incremento del uso de formas de contratación precarias, facilitadas por la orientación desregularizadora de las nuevas legislaciones laborales; esto vino acompañado, en la mayor parte de los casos, del comienzo de la externalización de la fabricación de ciertas partes o procesos y de los servicios de apoyo. La segunda coincidencia respecto a dichas políticas vendría dada por el hecho de que las nuevas formas organizativas, empleadas por las empresas en proceso de modernización, tuvieron un carácter muy heterogéneo inter e intra sector. Aquellos países, cuyas empresas de punta incorporaron en menor medida nuevas técnicas organizacionales, fueron Venezuela y Chile -aunque éste lo hizo más en el sector servicios (Barrera, 1993)-, pero, en el conjunto de países considerados, las estrategias de gestión del trabajo no cambiarían sustancialmente sino que pasarían a operar con base en nuevas herramientas. El rasgo común fue la intención de sustituir lentamente prácticas de carácter autoritario por otras menos conflictivas, con el objetivo de ganarse la voluntad de los trabajadores.

Las prácticas empleadas fueron: los círculos de calidad (con diferentes denominaciones), primera técnica por lo general puesta en práctica y que alcanzaría en Brasil y Colombia su mayor difusión⁴; la tecnología de grupo; la reorganización del layout y el Justo a Tiempo (JAT) interno en Brasil y Argentina; la flexibilidad funcional -en Brasil más que en ningún otro país (Castro, 1995)- pero con un bajo desarrollo de la polivalencia; una mayor injerencia del trabajador en tareas de control de calidad; y, en los países más grandes, el control estadístico de procesos (CEP). El trabajo en equipo, si bien se practicó en algunos países, remitiría a diferentes nociones y en algunos casos se destaca su escaso uso, como en Brasil (Abramo, 1990; Leite, 1994) y en México (Palomares y Mertens, 1995).

El grado de incorporación de nuevas tecnologías duras es también difícil de comparar entre unos y otros países, pero todos los estudios señalan que no fue un fenómeno generalizado sino, por el contrario, un hecho puntual donde los nuevos equipos se incorporaban dentro de líneas con predominio de equipamiento tradicional. En países como Chile se invirtió más en tecnología dura que blanda, pero fundamentalmente de base electromecánica (Abramo *et al.*, 1996). En México, en 1987, ocho por ciento de las empresas contaba con tecnologías

⁴En Venezuela dentro del pequeño número de empresas que inició transformaciones, casi todas introdujeron variaciones de los círculos de calidad.

modernas y, en términos relativos, era el país que para mediados de esa década tenía un contingente mayor de máquinas herramientas de control numérico, pues había incorporado 1 000 MHCN, en tanto que en Brasil, con un parque industrial mucho mayor, se contaba con 1 100 unidades (Bisberg *et al.*, 1993). En Argentina existían, en 1986, 500 MHCN (Catalano y Novick, 1993), mientras que en Venezuela, más pequeña y menos industrializada, había 400 unidades para la misma época; esto se compagina con una tendencia tradicional en este país a la sobremecanización derivada de la sobrevaluación de la moneda y de la disponibilidad de recursos (Alonso, 1991a). Otros estudios anotan la falta de racionalidad en la incorporación de tecnologías duras, constituyendo en algunos casos, verdaderas paradojas de deseconomía tecnológica, lo que podría ser el resultado de la existencia de nichos con falta de mano de obra calificada (Catalano y Novick, 1993: 15; Iranzo y Alonso, 1989).

La relación entre innovación tecnológica y empleo durante el periodo es complicada de determinar, ya que ella estuvo precedida -ej. Brasil (Abramo, 1990)- o acompañada de ajustes motivados por la contracción económica, pero el hecho de que su incorporación haya sido puntual y que a menudo no implicase la sustitución de los viejos equipos, explica que no se hayan diagnosticado desplazamientos notorios de fuerza de trabajo por esta causa. Respecto a su efecto sobre las calificaciones, varía sectorialmente, pero cuando los nuevos equipos se incorporaban en organizaciones no modernizadas solían ser empleados con base en la simplificación de tareas y con mano de obra poco calificada; asimismo los estudios reportan la casi ausencia de participación de los trabajadores en las tareas de programación, incluso los más recientes. Pero fuesen las nuevas tecnologías incorporadas o no en forma conjunta con procesos de reorganización, los estudios no señalan un desplazamiento de mano de obra calificada y más bien, en el caso de Brasil, se ha indicado que en esos años aumentó su importancia cualitativa y cuantitativa, al ser el segmento más preservado durante los años más críticos y el más buscado posteriormente (Leite, 1990; Castro, 1995).

En esta década se comienza a observar la estrategia empresarial de elevar los requisitos de escolaridad formal; sin embargo, la mayor atención a la capacitación de los trabajadores por parte de las empresas modernizadas es una estrategia detectada sólo en algunos estudios (Novick *et al.*, 1997). La mayoría de ellos hacen referencia a los pocos cambios en los perfiles ocupacionales y al uso de los mismos conocimientos antiguos por parte de los trabajadores, observándose pocos esfuerzos en entrenamiento, aunque se habrían comenzado a dar algunos pasos en esa dirección (Abramo, 1990).

Posiblemente, las características de los procesos de modernización de la década de los ochenta para el conjunto de países se corresponden con el diagnóstico del caso brasileño: muy baja capacidad de decisión y participación de los trabajadores en lo concerniente a la calidad y al proceso productivo en general, desatención de sus competencias, bajo nivel de entrenamiento, ausencia de sistemas de remuneración por desempeño y, en general, uso de la flexibilidad en un marco de gerencia autoritario (Leite, 1994; Castro, 1995). La característica más resaltante de las estrategias modernizadoras aplicadas durante esa década es su carácter parcial, ya que las empresas que las emplearon no lo hicieron como parte de un proceso de transformación global de la firma, ni dentro de una modificación de las relaciones de poder en el interior de la planta, lo que manifiesta el carácter conservador de la mayoría de las experiencias de reorganización. Tales rasgos llevarían a hablar de una «modernización trunca» (Montero, 1990):

"El dinamismo que se observa en algunos sectores o actividades ligadas a los mercados mundiales no se ha traducido en cambios que alteren el paradigma productivo. En aquellos países en que el proceso está más avanzado... la penetración de nuevas tecnologías ha sido un proceso exógeno de carácter selectivo y que se ha apoyado en métodos 'arcaicos' de control de la fuerza de trabajo. En efecto, se observa la persistencia de sistemas de trabajo y de remuneración que se basan en mecanismos autoritarios o represivos de control de los trabajadores: bajos salarios, horarios superiores a 40 horas semanales, restricciones a la organización sindical y a la huelga, despidos arbitrarios, etcétera" (Montero, 1990: 281).

La tercera fase de la modernización

Los finales de los ochenta y comienzos de los noventa vienen a significar el paso a una fase marcada por la aplicación de nuevos planes de ajuste, inclusive en México y en Chile. Venezuela fue uno de los países que se vio más afectado en dicho periodo, ya que no había sufrido los ajustes parciales que sí habían venido realizando el resto de los países de la región. La desregulación en este último caso se dio más por la vía informal y de hecho, ya que la normativa laboral fue alterada menos que en otros países; hasta junio de 1997 se mantendrían las mismas normas de regulación del despido y de pago de las prestaciones sociales. No obstante, en Venezuela, al igual que en Chile o Argentina, las posibilidades

de despidos por causa de reestructuración económica abrían muchas puertas para evadir las indemnizaciones correspondientes (Ruas, 1994; Villasmil, 1991).

En esta época también Brasil entró en una fase de profundo ajuste estructural, el cual tuvo gran efecto sobre el mercado de trabajo y se adelantaron intensos procesos de racionalización en las empresas (Abramo, 1995). En el caso de México, la consecuencia más fuerte fue la agudización de la polarización productiva y geográfica (Carrillo y Ramírez, 1997). En Chile, en cambio, algunas de las políticas puestas en marcha tratarían más bien de matizar las extremas medidas desregularizadoras tomadas previamente (Abramo *et al.*, 1996); la modernización productiva en dicho país parece desarrollarse -a diferencia del pasado y de los otros países- en el marco de una economía en crecimiento y con un fuerte consenso frente a la estrategia económica en implantación (Barrera, 1993).

La profundización de la apertura económica y las nuevas condiciones de competencia interna reforzarían las tendencias que se venían observando desde los ochenta y actuarían como acicate para las estrategias exportadoras⁵ y para la difusión de las nuevas técnicas organizacionales. Lo que era del conocimiento de un grupo más o menos selecto de empresas (de acuerdo al país) pasa a difundirse, a través, ya sea de la acción estatal (por ejemplo: la política de reconversión industrial en México y Venezuela, y la política de competitividad industrial en Brasil) o de la acción privada (dentro de la que se multiplican las compañías consultoras), para crear una nueva imagen del empresario moderno (aunque el discurso ha estado muy lejos de las prácticas concretas⁶). Los esfuerzos de mejoramiento de la productividad y ahora, sobre todo, de la calidad⁷, adquieren un mayor grado de institucionalización, en particular en las grandes empresas y, en menor medida, en empresas medianas de los sectores más dinámicos de la economía.

Las características que asume la modernización en las empresas de los sectores punta dentro de los diferentes países, especialmente en los más grandes, permite catalogar la fase en la que se encuentran en la actualidad como una

⁵Aunque después de 1992 crecen más las importaciones que las exportaciones, en el conjunto de América Latina aumenta el peso de las exportaciones manufactureras respecto al total exportado (De la Garza, 1996).

⁶Fenómeno que dificulta enormemente la tarea del investigador para conocer las transformaciones reales a través de estudios de gran espectro.

⁷Independientemente de que ambos procesos (productividad y calidad) bien puedan resultar contradictorios, tal como se diagnostica para el caso de Brasil: "[Los datos aportados] refuerzan el argumento de que en la mayoría de las empresas los esfuerzos por la calidad todavía se hacen en detrimento de los costos, lo que no resulta necesariamente en una posición de mayor competitividad" (Fleury, 1995: 103).

modernización más abarcativa y sistémica, la cual se da en un proceso general de reestructuración industrial⁸, donde a la reorganización interna se suma el establecimiento de nuevas relaciones entre empresas y la extensión de la tercerización de ciertas actividades.

En el caso de las grandes empresas de Venezuela, donde la modernización había estado restringida a aspectos muy específicos y dentro de un grupo muy selecto en los ochenta, se observa también, después de la apertura, una fuerte tendencia a la introducción de programas de mejoramiento y de reorganización, fundamentalmente en el área gerencial (Granell, 1994), pero las innovaciones en las formas de gestión de la fuerza de trabajo siguen siendo un hecho minoritario. Algo similar parece ocurrir en el caso de Chile, lo que permite relativizar el papel de los procesos de apertura como motor de los procesos de cambio: a pesar de ser el primero en sufrir el proceso de reestructuración económica, Chile es de los países que menos ha experimentado los métodos más modernos de gestión, aun en sus empresas de gran tamaño. El rezago de ambos países pone de relieve el peso de las culturas y tradiciones empresariales.

Esto no quiere decir que el esfuerzo por el mejoramiento de la productividad y la calidad sea un hecho masivo en los países más grandes. Los estudios de amplia cobertura en todos los casos siguen mostrando una realidad en la que, por el peso cuantitativo de las medianas y pequeñas empresas, continúa predominando una gestión tradicional, en la cual la racionalización se da por vía de la profundización de las prácticas taylor-fordistas. A partir de dichos estudios se distinguen, a grandes rasgos, dos configuraciones sociotécnicas de reestructuración productiva en América Latina (De La Garza, 1996:197): una, mayoritaria, denominada conservadora en donde se estaría dando una aplicación más sistemática del taylorismo, aunque con un moderado uso de flexibilidad interna, con baja modernización tecnológica y con un perfil de fuerza de trabajo de baja capacitación; otra, minoritaria, con una reestructuración flexibilizante, en donde se estarían produciendo aplicaciones parciales de CTC y de JAT y se pretende una organización del trabajo más flexible, con recapitación de la fuerza de trabajo, pero sin que se distinga claramente el nuevo perfil de ésta.

No obstante, en forma general, el panorama de la modernización parece haberse complejizado respecto a los ochenta, pasándose de una marcada polarización a un escenario más variado donde se distinguen algunas empresas

⁸Estudios sobre Brasil (Leite, 1995), Argentina (Novick *et al.*, 1997) califican esta fase como más sistémica, mientras que De la Garza, (1996:196) se refiere explícitamente al carácter no sistémico de la aplicación de las nuevas formas de organización en América Latina. No obstante, nos parece válida la denominación en tanto se hace en comparación a como era anteriormente.

que han avanzado más que otras en sus procesos de modernización. Esto conduce a hablar con base en tipologías que tratan de recoger tres tipos de estrategias: en el caso de los países del Mercosur, se habla de una adaptación restrictiva, limitada y global (Ruas, 1994), en especial para el sector automotriz argentino (Novick *et al.*, 1997); en el caso de Brasil, de una modernización convencional, parcial y total (Fleury); en el caso de Venezuela, de estrategias de sobrevivencia, de conservación y de crecimiento (Iranzo, 1997) y, en el caso de México, de perfiles I, II y III (De la Garza, 1996). Mientras que en esta última tipología las dos primeras estrategias se caracterizan por estar dentro de "un polo atrasado", en las otras, la estrategia intermedia remite a una aproximación puntual a la modernización.

Otros análisis detectan estrategias de diferente carácter. Estudios sobre Colombia (López, 1993) distinguen: una estrategia de procesos, cuyo objetivo es agilizar la producción y el control de desperdicios, y en la que prevalece la flexibilización en el uso de la fuerza de trabajo; y una estrategia de participación, cuyo objetivo es ganarse la buena voluntad de los trabajadores y en la que las medidas tomadas se ubican fuera del ámbito de la organización del trabajo, aunque la participación alcanza un porcentaje minoritario de trabajadores. Estudios sobre México (De la Garza *et al.*, 1995) identifican un polo moderno y un polo atrasado y es éste último al que dividen en dos sectores: uno pre-taylorista, con bajos niveles de formalización, y uno taylorizado, con organizaciones rígidas con una fuerte división del trabajo.

Las empresas que se pueden catalogar dentro de procesos más globales o sistémicos, las cuales representan una minoría en todos los países, presentan un perfil que las caracteriza por ser grandes, exportadoras, de capital transnacional o pertenecientes a grupos corporativos diversificados. Los estudios de amplia cobertura han encontrado una relación directa entre las más productivas y las que más han introducido programas de modernización⁹. Aunque se puedan presentar casos en los diferentes sectores¹⁰, aquéllos donde se reporta una presencia más fuerte de las nuevas formas de organización del trabajo en América Latina son el metalmecánico -especialmente automotriz- el siderúrgico, el químico, el de telecomunicaciones, excepto en Venezuela, y el electrónico en Brasil y México.

El sector automotriz ha sido el más estudiado y el que, dentro de un panorama siempre heterogéneo, mayores transformaciones reúne, particularmente en los

⁹Brasil: Abramo, 1995; México: De la Garza *et al.*, 1995; Venezuela: Granell, 1994; Iranzo, 1997.

¹⁰En el caso argentino se señala que las experiencias se han difundido en los más diversos sectores (Catalano y Novick, 1993).

tres países más grandes. Las ensambladoras y las autopartistas más grandes tienden a simplificar y achatar sus estructuras jerárquicas, a reorganizar el trabajo, a fortalecer las acciones de entrenamiento, a valorar las competencias de los trabajadores y a favorecer una mayor intervención de éstos en los programas de mejoramiento. Son estas las empresas que suelen aplicar de manera más articulada los cambios en los diferentes niveles de la organización¹¹. Particularmente en Brasil y en México -que son los países que más han introducido nuevas formas de organización del trabajo (De la Garza, 1996)-, la capacitación ha estado en las bases de las estrategias organizacionales de las empresas automotrices (Castro, 1995; Carrillo y Ramírez, 1997).

Pero estos rasgos no suponen la aplicación del modelo al estilo clásico de la literatura japonesa o postfordista, ya que los estudios de caso muestran una realidad muy diversa, donde se pueden presentar insuficiencias -respecto a dichos modelos- de diferente naturaleza, sobre todo en lo relativo al carácter de la capacitación, a la delegación de autonomía y capacidad de decisión, a la participación de los trabajadores o al establecimiento de relaciones de concertación o bilateralidad. Esto se corresponde con una realidad muy compleja donde conviven empresas que se pueden catalogar unas como neotayloristas y otras como postfordistas (Herrera, 1994). La ausencia de canales de participación en muchas de estas empresas confirma la duda en cuanto a que sea necesaria una mayor participación de los trabajadores para alcanzar una mayor productividad (Abramo, 1995).

Las estrategias mencionadas recogen lo que parece ser una realidad común en los diferentes países: un deslinde de diferentes caminos para hacer frente a la nueva realidad económica. Aunque parecieran indicar estadios distintos de lo que se podría considerar, en abstracto, un proceso de modernización, tales estrategias no parecen representar un sendero evolutivo. Muchos factores inciden para hacer muy asimétrico el uso de nuevas formas de organización del trabajo dentro de un mismo sector, por lo que la distinción por sectores o grupos siempre resulta incompleta o insuficiente. La mayor parte de los estudios reporta lo que se puede resumir en que:

"... no hubo similitud ni en los enfoques aplicados, ni en las metodologías utilizadas por parte de las empresas, ni siquiera en las de un mismo sector... La variable firma adquiere un carácter de mayor valor explicativo que el sector" (Novick *et al.*, 1997; 3-9).

¹¹Brasil: Castro, 1994, 1995; México: Herrera, 1994; Carrillo y Ramírez, 1997; Argentina: Catalano y Novick, 1996; Venezuela: Iranzo, 1997.

De hecho, varios estudios (Carrillo y Ramírez, 1997; Catalano y Novick, 1993: 25; Novick *et al.*, 1997; Iranzo, 1997) muestran cómo en una misma empresa se presentan realidades diversas y a veces contradictorias, pues existen

"..movimientos convergentes de racionalización y retaylorización en algunos puestos de trabajo y un movimiento tendiente a promover nuevas formas de polivalencia y plurifuncionalidad en otros" (Catalano y Novick, 1993: 25).

El tipo de innovaciones introducidas en esta década

En lo que respecta a las nuevas tecnologías de producción, no parece haberse acelerado su ritmo de incorporación con relación a la década pasada, tal como sí se ha diagnosticado en el caso de las nuevas tecnologías de gestión. Ello sin embargo, no quiere decir que las mayores innovaciones sean en el campo organizativo, ya que estudios agregados muestran como en algunos países ha prevalecido la incorporación de tecnología dura.

"Hay al menos dos grandes estrategias de reestructuración en América Latina, la de aquellos países en los que los empresarios innovadores prefieren el cambio tecnológico duro (Argentina y Chile) y los que prefieren el cambio organizacional (México, en parte Brasil)" (De la Garza, 1997:131).

De acuerdo al mismo autor, lo que ha prevalecido ha sido la automatización de los sistemas de información y la incorporación de tecnología electromecánica.

"En realidad en todos los países, la extensión de la automatización y el uso de equipo microelectrónico es muy limitado: en Colombia 8.4 por ciento son automatizados y 0.6 por ciento con control numérico; en México solamente el 6.2 por ciento del valor de la maquinaria y el equipo en la manufactura es de control numérico computarizado y el 13 por ciento es en robots; la gran mayoría son maquinas herramientas convencionales. En Argentina, Chile y Brasil, la innovación mayoritaria consiste en la compra de maquinaria nueva, pero esta no es principalmente microelectrónica" (De la Garza, 1996: 194).

Esto último podría explicarse porque mientras las empresas grandes tienden a introducir ambas tecnologías de manera conjunta, en las de menor tamaño predomina la incorporación de tecnología dura, tal como se ha dado en el caso argentino (Catalano y Novick, 1993). En el caso de Venezuela y Colombia, los cambios organizativos han prevalecido sobre los técnicos, lo que se puede

explicar en la actualidad por las limitaciones financieras para invertir en tecnologías duras frente al menor costo de las tecnologías blandas (Weiss, 1993b). Una estrategia, quizás más generalizada en Colombia que en otros países, es la realización de adaptaciones y ajustes a los equipos convencionales mediante mecanismos de control microelectrónico (Urrea, 1993a).

Un aspecto importante de destacar es que, de acuerdo a los datos analizados por De la Garza, si bien las empresas grandes son las que más introducen tecnología, no existe una relación directa entre el grado de innovación tecnológica y la conducta exportadora.

"Esta consideración es importante porque otras ventajas comparativas pudieran estar utilizando, entre ellas, el bajo salario, para tener capacidad exportadora" (De la Garza, 1996: 87).

En lo que respecta al empleo, se ha visto a lo largo de la década una fuerte reducción en el número de puestos de trabajo en todos los países considerados, excepto en Chile (pero con un fuerte incremento del empleo eventual), lo que permite hablar de una tendencia importante al desempleo estructural en el sector industrial.

En lo relativo a las innovaciones de carácter organizacional, las técnicas que más se han difundido han sido el JAT (tanto *interno* como *externo*), las células o celdas de manufactura (tecnología de grupo) y los programas de participación. Por tanto, respecto a la década pasada, más que cambiar el tipo de programas lo que más parece haber cambiado es su extensión intrasectorial¹² -pues siguen teniendo mayor fuerza más o menos en los mismos sectores que en la década anterior- y su alcance intraempresa. No obstante, se aprecian también algunas nuevas tendencias en las estrategias empresariales que vale la pena anotar, en particular en las empresas colocadas en la punta de la modernización en los países más grandes.

En primer lugar, mientras en la década anterior los cambios se centraban en el interior de la empresa, y sobre todo en la organización de la producción, en los últimos años pareciera que se da un tránsito hacia una modernización que se bifurca hacia su entorno, haciendo extensivo el JAT hacia afuera de la empresa, mediante políticas de desarrollo de proveedores, y con ello mejor calidad y tiempo de entrega por parte de éstos, y a través de la prestación de servicios de postventa. Aún así, el JAT *externo* sigue siendo muy restringido:

¹²Por ejemplo, en la metalmecánica brasileña el CEP y las células de producción han sido implementadas en más del 50 por ciento de las empresas (Abram, 1995).

"El JAT externo ha tenido escasa difusión en la industria brasileña en virtud de una serie de dificultades que van desde problemas de calificación y desarrollo de los proveedores, inestabilidad de la economía brasileña, y dificultades que las empresas tienen para trabajar con planificación a plazos mas largos" (Leite, 1993: 87).

En segundo lugar, se comienza a darle mayor importancia a la innovación del producto y a la capacidad de diseño como ventaja competitiva -automatizando en algunos casos esta actividad- y a la vinculación entre diseño y fabricación.

Pero más allá de una minoría selecta, lo más común es que los procesos de modernización sean restringidos. Si tenemos en cuenta que la diversidad de experiencias es muy grande, en un intento de englobar -desde la perspectiva laboral- los rasgos y las limitaciones más comúnmente señaladas por parte de los estudiosos sobre la materia, podemos apuntar los siguientes:

Los círculos de calidad o de participación, cuando han sido el pilar de la nueva estrategia empresarial, han estado orientados más hacia la motivación que a una reestructuración del trabajo, y no han implicado de por sí cambios en las formas impositivas de gestión, ni han estado siempre acompañados de una política de control total de la calidad. Restringida a un grupo de trabajadores, la participación suele ser básicamente selectiva y el entrenamiento, insuficiente. Esto, aunado al hecho de que entre sus objetivos estuvo el debilitamiento de la organización sindical, ocasionó su fracaso en la mayor parte de las experiencias estudiadas hasta finales de los ochenta; no obstante se encontraron casos en que sirvieron para preparar el terreno para la posterior implantación del control total de la calidad (Leite, 1994; López, 1993; Iranzo, 1991). En los últimos años, aunque no se han abandonado los programas de participación, los círculos, en su expresión más clásica, parecen haber perdido fuerza frente a otros sistemas de participación más indirectos y menos engorrosos o sistemáticos, como los sistemas de sugerencias o las reuniones eventuales de grupos de trabajo.

Las formas colectivas de trabajo han ido cobrando importancia, aunque ellas no se traducen necesariamente en la existencia de nuevos canales de comunicación y participación. La participación con carácter más integral no ha formado parte de las nuevas estrategias empresariales y tiende a existir en los ámbitos en que resulta funcional a las características sociotécnicas de la organización; cuando está presente, se restringe a temas relativos al proceso de trabajo y no supone mayor injerencia laboral en las decisiones sobre la movilidad interna, la gestión de la producción o la incorporación de tecnología. Se ha destacado que:

Hay que estar "...alerta sobre el hecho de que el poder continua concentrado en las manos de la gerencia de las empresas, así como sobre la resistencia de las empresas a permitir la participación de los trabajadores en cualquier forma de decisión que extrapole las relativas a las actividades productivas de rutina...Un análisis más cuidadoso de lo que viene aconteciendo en el interior de las fábricas apunta, en realidad, hacia una participación parcial, limitada y, sobre todo controlada (Leite y Aparecido da Silva, 1995: 23).

"Aunque el Control Total de la Calidad y el Justo a Tiempo se han difundido, se aplican con poca delegación de decisiones a los trabajadores, con poca identificación de éstos con los fines de la empresa y con muestras de insatisfacción motivadas sobre todo por los bajos salarios" (De la Garza, 1997:132).

En la presente década, la preocupación por la calidad se ha convertido en un hecho extendido y hacia allá se aplican técnicas de diferente orden, pero en forma selectiva, en donde predominan las de orientación ingenieril o aquéllas que tienen un marcado carácter técnico y que menos involucran un cambio de orden cultural. Asimismo se emplean en ámbitos particulares, como por ejemplo el CEP en determinados puestos claves. A menudo, los cambios, más que responder a planes prefijados, avanzan por la vía del ensayo y el error. Las áreas de recursos humanos y de administración de personal en general no han sufrido notorias modificaciones y siguen teniendo importancia secundaria, por lo que es manifiesto su rezago respecto a los otros aspectos, deficiencia que es mayor en los países de tamaño medio.

Los niveles de personal sobre los cuales más han incidido los cambios son los altos y medios. A nivel obrero, los cambios producidos en la naturaleza de los procesos de trabajo se realizan en dos movimientos paralelos que dependen de las áreas de trabajo: en unos casos implica el aumento de los conocimientos requeridos y en otros, la pérdida de las calificaciones basadas en la experiencia. La integración de tareas se produce a través de la delegación de responsabilidades en materia de inspección de calidad, pero las políticas puestas en práctica suelen poner más atención en sensibilizar a los obreros respecto a la importancia de ésta que a introducir cambios en el proceso de trabajo; la intervención de los trabajadores en las tareas de mantenimiento es, aun dentro de las empresas punta, significativamente baja. En el caso de México, el estudio de toda la industria manufacturera (De la Garza *et al.*, 1995) permitió determinar que, en las mismas

empresas modernizadas, el control de calidad y el mantenimiento lo realiza predominantemente personal especializado.

La flexibilidad funcional es una práctica que se ha seguido extendiendo (en unos países más que en otros), pero no necesariamente profundizando. En la estrategia empresarial, las formas de uso de la polivalencia parecen depender del tipo de versatilidad de la mano de obra que más se ajusta a la complejidad del proceso productivo (Urrea, 1993b), pero también suele estar influenciado por el objetivo de reducir costos y tiempos muertos sin incurrir en costos adicionales por capacitación. De allí que esta movilidad se suele dar entre puestos previamente simplificados o, por el contrario, ampliados, es decir, conformados por tareas simples anteriormente descompuestas y rara vez supone una recomposición de éstas, por lo que se traduce en una polivalencia multitarea y no multicalificadora (Abramo, 1996). Los estudios de México (De la Garza *et al.*, 1995) y Venezuela (Iranzo, 1997) concluyen que se usa básicamente para cubrir ausencias o incrementos en la demanda y no como parte de una nueva organización del trabajo. Algunos sectores lo aplican menos que otros, pues, por ejemplo, en el caso de Venezuela, mientras la rotación la emplea el 79 por ciento de la industria automotriz (aunque solamente el 14 por ciento lo hace para promover la polivalencia), en la industria química, que es uno de los sectores más modernizados, la practica únicamente el nueve por ciento de las firmas (Iranzo, 1996).

En cuanto a los cambios en el perfil de la fuerza de trabajo, una tendencia que se está produciendo en América Latina es la de una mayor selectividad de las empresas en el reclutamiento y contratación de sus trabajadores. Las grandes empresas, sobre todo, están buscando un nuevo perfil de mano de obra con mayores niveles de escolaridad formal, más joven y con mayor capacidad de iniciativa, por ser el que más se ajusta a los programas de mejoramiento y porque el aumento del contingente disponible en el mercado de trabajo permite tal selectividad. Dentro de esta tendencia existen singularidades, ya que, por ejemplo en Brasil, se ha detectado que los jóvenes tienen dificultad de acceder a los puestos tecnológicamente más avanzados porque para ellos se escogen a los trabajadores con mayor experiencia (Castro, 1995).

El nuevo perfil al que aspiran los empresarios es al de un trabajador con mayor nivel de conocimiento empírico y conceptual, haciéndose hincapié en el manejo obrero de nuevas competencias: *básicas*, actitudinales, de *comunicación* y, en los países más grandes, *intelectuales*; éstas no siempre se emplean en la práctica, lo que podría derivar, en un medio con una oferta de mano de obra más escolarizada, del interés de contar con *saberes potenciales* sobre los cuales hacer uso virtual

(Novick *et al.*, 1997). En consecuencia, se observa un incremento en el número de trabajadores capacitados y en las horas de entrenamiento impartidas; es decir, los esfuerzos en formación son considerablemente superiores a los del pasado. El país donde se observan las mayores iniciativas al respecto es Brasil, a través del SENAI, y ello ha ido acompañado de políticas de estabilización de la mano de obra, con la intención de retener a los trabajadores en los que se han hecho inversiones en entrenamiento.

En el caso chileno y venezolano las políticas empresariales de calificación son muy escasas y privilegian al personal profesional y técnico, pero si bien en ambos predomina la idea de que la capacitación es una responsabilidad del Estado, en Venezuela se han producido iniciativas de parte de las empresas para crear sistemas paralelos de escolaridad formal y centros de entrenamiento internos para la formación de sus trabajadores.

No obstante, no están claras las orientaciones de estos esfuerzos, ya que, a menudo, van dirigidos a propiciar un ambiente de consenso y cooperación, antes que a capacitar técnicamente a la fuerza de trabajo. En todos los países, son muy pocas las empresas en las que se ha observado el desarrollo de mercados internos de trabajo apoyados en una formación sistemática.

La contrapartida a la creación de ese nuevo perfil, también común a todos los países, es que se ha venido produciendo, por una parte, un fuerte desplazamiento de ciertos segmentos de trabajadores considerados no aptos para los nuevos requisitos, y ellos son, básicamente, los de edad madura, de baja escolaridad y poca adaptabilidad a los cambios; por la otra, la disminución de los puestos de trabajo estables de poca calificación para ser substituidos por trabajadores eventuales. Dentro de estas estrategias de diferenciación social no ha estado ausente el intento de desplazar a los líderes obreros (Leite, 1995) y, en algunos países, por razones de diverso orden, las mujeres están dentro de los segmentos marginados, como en Brasil, Colombia y Venezuela. Estas son tendencias y no permiten hablar aún de modificaciones globales de los perfiles de fuerza de trabajo, tal como lo demuestran los estudios de más amplia cobertura (Abramo, 1995; De la Garza *et al.*, 1995).

Dentro de este cuadro tan disímil como es el latinoamericano, es necesario hacer mención del caso de las maquiladoras mexicanas. Estas empresas, identificadas entre sí más como un régimen arancelario que como una industria específica dada su gran complejidad y heterogeneidad estructural, se caracterizan por una amplia reestructuración organizacional orientada hacia la flexibilización del trabajo, con predominio del trabajo en equipo. Son empresas que, en medio

de altos índices de rotación de la mano de obra directa, le han conferido a la calificación en el trabajo una importancia tal que es indicativa del cambio estructural que ha tenido lugar (Carrillo, 1993:190)

Son empresas que cuentan con "... una política de capacitación que enfatiza la motivación de los trabajadores, la disciplina fabril y la elevación de la calidad por la vía de la organización del trabajo" (Carrillo, 1993: 190).

En cuanto a la flexibilización del empleo, tanto en lo que se refiere a la subcontratación como a la contratación temporal, no es una práctica preponderante en términos cuantitativos en ningún país, ya que en todos sigue prevaleciendo el trabajador estable (De la Garza, 1996). Sin embargo, es un fenómeno cuyo crecimiento es destacado por casi todos los estudios que recogen las estrategias empresariales de gestión de la mano de obra en América Latina. Si bien empezó a incrementarse en los ochenta, es en los noventa que se ha reforzado como mecanismo para reducir costos y para optimizar la capacidad de respuesta frente a las fluctuaciones del mercado, y, en aquellos casos de fuertes movimientos sindicales, como vía para el debilitamiento de éstos.

A pesar de ser en la mayoría de los sectores un hecho minoritario, la fuerza que ha adquirido la flexibilización en el empleo en los diferentes países la apunta como una tendencia en desarrollo; más cuando existen sectores como el de la industria de alimentos chilena, donde el uso de mano de obra eventual ha adquirido tal peso que ha entrabado la posibilidad de innovaciones en la gestión de los recursos humanos (Abramo *et al.*, 1996). Otro aspecto muy importante de la tercerización, aunque menos mencionado, es que al sacar actividades del taller de producción, como las de mantenimiento, se reducen las posibilidades reales de rotación de los puestos de trabajo estables (Abramo, 1995).

La flexibilización salarial, por su parte, no parece haber adquirido la misma fuerza en todos los países, aunque tiende a expandirse. El incremento del peso de los bonos y premios en la conformación de los salarios ha sido observado en Argentina (Catalano y Novick, 1993) y en Venezuela, donde cobró mucha fuerza por la presión para mejorar los salarios sin recargo en las prestaciones sociales (Lucena, 1993).

Una reflexión, al respecto, que podríamos considerarla válida para el conjunto de países es que:

"En conclusión, al parecer el éxito productivo tiene que ver con la flexibilidad, pero no aplicada en forma extremista; la numérica puede ser indeseable para aumentar

la productividad por el desapego de los trabajadores al trabajo; la salarial todavía es poco importante porque [...] no ha desaparecido la ventaja comparativa del bajo salario" (De la Garza *et al.*, 1995: 265).

El Sindicalismo frente a las estrategias empresariales

El comportamiento empresarial predominante en América Latina respecto a los sindicatos en los procesos de reestructuración ha sido el de marginarlos, en la medida de lo posible, de todo lo concerniente a las decisiones sobre el cambio tecno-organizativo. Claro está, existen diferencias tanto entre los países como al interior de éstos, entre sectores, regiones y empresas -tal como ocurre respecto al tipo y carácter de los cambios-, pero lo más común es que la modernización se imponga por la vía de los hechos. Los programas de mejoramiento suelen ser presentados como asépticos, como asuntos que están fuera del ámbito de las relaciones laborales y que, por ende, escapan a la injerencia sindical. Son proyectos que reclaman una incorporación de carácter individual y no colectiva, a pesar de que pretenden construirse sobre la base de la aceptación del conjunto de la empresa.

La intención soterrada dentro de los programas modernizadores de quebrar la posible identificación como clase por parte del colectivo obrero es, en algunos casos, más obvia que en otros. En Venezuela, por ejemplo, numerosas empresas tienden a sustituir el término *obrero*, por su supuesto carácter peyorativo, por el de *empleados* y a veces esto lo acompañan con transferencias de una nómina a otra; ello puede implicar o no la pérdida de ciertas prerrogativas propias al contrato colectivo obrero, y en la mayoría de los casos es así, pero su objetivo prioritario parece ser lograr una identificación sin mediaciones con la *misión* de la organización. Apartar a los trabajadores de los sindicatos se suele convertir, entonces, en uno de los mecanismos para alcanzar tal objetivo.

"Las nuevas relaciones sociales en las empresas [...] al mismo tiempo que distensionan las relaciones jerárquicas, a menudo buscan cuestionar el papel de los sindicatos como voceros de los trabajadores" (Dombois y Pries, 1983: 9).

Los sindicatos son considerados instancias perjudiciales en tanto actúan por móviles particulares, ya sean éstos de carácter clasista o corporativo. De tal manera que, salvo experiencias ejemplares (que más adelante consideraremos),

en el mejor de los casos se les informa sobre los proyectos que se tienen contemplados llevar a cabo.

Pero las respuestas de los trabajadores organizados frente a la reestructuración productiva han sido también limitadas. Dentro de un panorama general de debilitamiento del sindicalismo, las formas y el carácter de sus crisis ha dependido de sus historias particulares, pero fuesen sindicatos radicales, clasistas o corporativos, privilegiando su papel de opositores o interlocutores del Estado, según fuese el caso, no han logrado recomponerse con la pérdida de centralidad del Estado en el campo de las relaciones laborales. No habiéndose tradicionalmente inmiscuido en los aspectos socio-técnicos de la producción, los sindicatos de América Latina llegaron tarde a la discusión sobre el cambio tecnológico (De la Garza, 1996). Cuando se ven obligados a confrontarlos directamente suelen quedar desarmados, ya sea porque desconocen y no tienen información para abordar el tema o porque se encuentran con que los trabajadores reciben los cambios favorablemente (López, 1993).

De acuerdo a lo que ha sido el comportamiento sindical en América Latina frente a los procesos de modernización pueden identificarse -a manera de simplificación- tres tipos de estrategias (López, 1993; De la Garza, 1996).

Estrategia de resistencia o de rechazo. Suele ser el caso de los sindicatos clasistas que, convencidos de que los resultados de la modernización han de ser negativos para los trabajadores, se oponen radicalmente a su implantación a través de todos los medios a su alcance y consideran como una conducta reformista el involucrarse en ella. Los resultados más comunes son su derrota y hasta su desaparición, pero también se dan casos en los cuales pueden llegar a moderar los proyectos iniciales de flexibilización.

Estrategia conservadora. Es la conducta asumida por la mayor parte de los sindicatos corporativistas. Apoyan o no se oponen a la reorganización y se centran en los salarios y la estabilidad. En la mayor parte de estos casos la iniciativa de la modernización queda en las solas manos de la gerencia y la reorganización se asienta sobre las limitaciones señaladas previamente. Esta estrategia tiene variantes, pues corrientes *neocorporativas* han presionado por la negociación de la flexibilidad para imponerle límites o para hacerla menos bilateral (De la Garza, 1997:155).

Estrategia de involucramiento con autonomía. Corresponde a sindicatos que han buscado formas de negociación de las políticas de modernización productiva y que han aceptado la reorganización y las mejoras de la productividad a cambio de mayor seguridad en el empleo o mejores condiciones de trabajo. Esta estrategia

parece ser la que más frutos les ha dado tanto a los propios sindicatos como a los trabajadores, pero ha sido minoritaria en virtud de las condiciones que requiere: que sea factible que los sindicatos sean aceptados como interlocutores, que éstos tengan una conducta proactiva y, no menos importante, que tengan la suficiente fuerza y legitimación entre sus representados como para contar con capacidad de negociación frente a la gerencia. El caso del sindicalismo automotriz brasileño es el más ilustrativo al respecto: la recesión y la fuerte caída de la demanda de principios de los noventa propició entendimientos y el establecimiento de relaciones concertadas entre patrones y trabajadores en lo relativo a la reestructuración productiva y al mercado de trabajo.

"Por paradójal que parezca, el antagonismo que marcó las relaciones entre estos actores, (sindicatos, patrones y trabajadores) particularmente a partir de finales de los 70, posibilitó la formulación de proposiciones conjuntas sobre política sectorial que tenían en cuenta precios, mercados, modernización tecnológica, relaciones industriales, relaciones con el Estado, etc. Los años 90 parecen, entonces, develar en la industria automovilística un escenario donde importantes dimensiones de la organización y de las relaciones industriales, así como del mercado de trabajo, se tornen, por primera vez en Brasil, objeto de negociación entre actores que se reconocen como interlocutores legítimos" (Castro, 1995: 41-42).

Las negociaciones sostenidas en la industria automotriz brasileña a partir de los acuerdos de 1992 y 1993 parecen estar creando un nuevo estilo de relaciones entre los actores en el marco de la reestructuración productiva, donde están presentes aspectos tales como fijación de metas de producción, cambio tecnológico, calidad y productividad, salario, política tributaria y relaciones industriales (Castro, 1995).

En cualquiera de los casos, los análisis apuntan que dos factores han tenido importante incidencia sobre los rasgos de la reestructuración productiva: las características de la acción sindical previa y en el momento en que tiene lugar, y las de los sistemas de relaciones industriales prevalecientes, ya sea para que la modernización adquiera un cariz más autoritario, más moderado o más negociado.

El panorama global de las relaciones laborales en América Latina ha sufrido importantes cambios en esta década, por lo que se perfilan distintos derroteros. En un estudio al respecto, se nos refiere que éstas podrían seguir cuatro caminos posibles (Pries, 1994: 9): *un camino neoliberal de represión ofensiva de los sindicatos a todos los niveles* (solución anglosajona), en el cual se estaría produciendo un desmantelamiento de las conquistas sociales alcanzadas por los sindicatos y, por tanto, su correspondiente debilitamiento, el cual pareciera estar

cobrando fuerza en Centroamérica, Perú y Chile; un segundo *camino neopaternalista de exclusión indirecta y disminución de funciones de los sindicatos como instituciones* (solución japonesa), el cual se estaría perfilando a la par de la instauración de las estrategias empresariales japonesas en medios con movimientos sindicales débiles en el ámbito privado, prácticas que podrían observarse en Colombia, Venezuela y, en cierta medida, en México y Brasil; un tercer *camino expresado como un nuevo acuerdo corporativista de modernización* (solución populista), donde el mecanismo tripartita se combina con nuevas formas de acuerdo y regulación, que se perfilaría con cierta fuerza en México y que nosotros añadiríamos que también apunta en Venezuela; y un cuarto *camino de reorientación del sistema de relaciones industriales en dirección de una concertación colectiva* (solución europea) según el cual los sindicatos tendrían un espacio de negociación conquistado desde abajo y que no se vería seriamente mermado con la disminución del papel del Estado dentro del sistema de relaciones industriales, el cual se manifestaría en algunas ramas económicas de Brasil y México (Pries, 1994: 9).

De acuerdo a lo que ha sido hasta ahora la experiencia para el movimiento sindical, el tipo de retos que el desarrollo de la reestructuración productiva está planteando a los sindicatos de América Latina parece asemejarse al que emerge para el caso mexicano, como es la adopción, por una parte, de fórmulas que permitan agrupar y representar a las diferentes categorías de trabajadores (ya sean territoriales o a través de sindicatos profesionales) y que privilegien *la organización de los trabajadores en los sectores estratégicos de la economía, es decir, en los sectores exportadores*, y, por la otra, asumir que *las alternativas existentes dentro de las plantas se identifican con el imperativo de ligar productividad, flexibilización y mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores* (Zapata, 1995: 160-161).

A modo de conclusión

Los estudios por países nos muestran una realidad muy heterogénea, pero más que entre un país y otro, entre las mismas estrategias puestas en práctica en los diferentes contextos. Existen, no obstante, rasgos comunes que, en síntesis, podemos describir como una tendencia al ensayo de nuevas formas de gestión con el objetivo de incrementar la productividad y la calidad. Esta tendencia, como parte del proceso de reestructuración productiva, viene avanzando desde finales de los setenta paralelamente con el desenvolvimiento de ciertos hitos más o menos

comunes a todo el continente, para desembocar en esta década en un escenario en el cual la reorganización adquiere un carácter más sistémico y menos casuístico, acompañada del establecimiento de nuevas relaciones entre empresas y de la extensión de la terciarización de ciertas actividades. Si nos guiamos por los estudios de caso, en la mayoría de los países ha sido la industria automovilística la que más lejos ha llegado en sus procesos de modernización.

Tales estudios muestran que el nuevo modelo productivo que se deslinda del taylor-fordismo no es algo ajeno a nuestro continente, pero también que la complejidad de los procesos en curso revela una realidad confusa, a veces contradictoria o imperfecta, que sigue teniendo la faz de una "modernización trunca" (Montero, 1990).

De acuerdo a lo que hemos podido observar hay tres aspectos que saltan a la vista sobre las características de las estrategias empresariales de gestión de la mano de obra en América Latina:

En primer lugar, que ellas constituyen básicamente una respuesta a las políticas de ajuste y apertura implantadas a lo largo de todo el continente y no son, por tanto, el resultado de una dinámica interna donde los diferentes actores sociales han pugnado, desde sus disímiles espacios e intereses, por un cambio en las prácticas tradicionales, como sí ha ocurrido en otros contextos.

En segundo lugar, que tales estrategias son vías de adaptación a la imperativa necesidad de responder a un mercado globalizado y que, si bien ellas comparten la inspiración en las nuevas concepciones organizativas basadas en la *producción ligera*, son las respuestas que se revelan a los actores que las formulan como las más funcionales de acuerdo a las características del mercado y del sector, los vínculos con la exportación y el capital extranjero, los tipos de encadenamientos productivos, los rasgos de las relaciones de trabajo, y todo ello erigido sobre tradiciones y culturas empresariales y obreras específicas. Es decir, las estrategias asumidas en la actualidad no se presentan como estadios en un camino evolutivo sino como una elección racional de acuerdo a como se conjugan, en cada unidad productiva en particular, dichos factores, independientemente de que sean coherentes o no con los manuales de la empresa competitiva.

En tercer lugar, las estrategias empresariales más *modernas* no son ajenas a la transformación general del mercado de trabajo: la informalización y la precarización del trabajo de un importante contingente de trabajadores ha avanzado paralela a la reprofesionalización de otros segmentos y al mayor énfasis en la capacitación de variado orden y nivel; esto último ha sido posible

en tanto han existido las condiciones señaladas arriba, ya sea dentro de una misma empresa o como dinámica general del mercado de trabajo en reestructuración.

Todos estos factores confirman la visión de aquellos investigadores (Castillo, Leite, De la Garza) que han cuestionado la idea de que la reestructuración productiva marca inexorablemente el paso hacia el postfordismo, o al menos un postfordismo idílico, como los más optimistas han mantenido. Aparte de lo discutible del término fordista para América Latina, el panorama latinoamericano nos está mostrando que la modernización no es una sola y que, por tanto, no son los mismos los resultados que ella reporta a los actores sociales involucrados en ella: nos revela una mixtura de prácticas donde lo virtuoso aparece combinado con lo perverso en una forma cuya racionalidad impide presagiar que por la fuerza de las cosas, lo primero haya de prevalecer sobre lo segundo.

El hecho de que existan experiencias con transformaciones importantes "...no significa que el trabajo descalificado haya sido abolido, que el capital haya abandonado su preocupación por controlar a los trabajadores o que estemos ante una efectiva democratización de los centros de trabajo y de las relaciones industriales... Al contrario, lo que la investigación ha demostrado es que la realidad es extremadamente compleja y multifacética, que presenta muchas veces tendencias al mismo tiempo opuestas y complementarias" (Leyte y Aparecido da Silva, 1995: 22).

Hoy, más que nunca, los alegatos contra el determinismo son pertinentes y por eso es tan útil la reflexión que al respecto hacen Leite y Aparecido da Silva (1995) sobre el determinismo tecnológico, reposicionado hoy en día como expresión del predominio de la razón técnica sobre la razón social o ética. Sin restarle importancia a las bondades presentes en los cambios introducidos, hoy es tan válido como ayer que si el modelo de desarrollo está exclusivamente inspirado en la maximización de la ganancia, mal podría esperarse que ella trascienda al conjunto de la sociedad. Es por ello que antes que hablar de postfordismo,

"Es preferible hablar de diversas configuraciones socio-técnicas (nivel tecnológico, organización, gestión de la mano de obra, relaciones laborales y perfil de la fuerza de trabajo) en un contexto de relaciones industriales, macroeconómico, de políticas estatales y de relaciones entre empresas que no envuelven las realidades intrafabriles sino que las especifican, donde los actores imprimen contenidos concretos a formas que pueden ser semejantes. Todo esto alejado de las visiones funcionalistas o estructuralistas, es decir, conviviendo durante periodos prolongados con contradicciones, discontinuidades o disfuncionalidades y conflictos diversos" (De la Garza, 1996).

La acción de los actores sociales sigue siendo la variable explicativa y definitoria del destino posible de tales configuraciones sociotécnicas. Dentro del panorama actual, donde los intereses del capital se encuentran y se separan de los intereses del trabajo, la acción del movimiento sindical pareciera tener un espacio que, por razones de múltiple orden, no ha sido aprovechado. El limitado papel que han tenido los sindicatos en América Latina confirma los temores y la preocupación (señalada por diversos autores dentro y fuera del continente) acerca de que la puesta en práctica del modelo en ciernes puede llevar a un marginamiento y debilitamiento del sindicalismo, en la medida en que éste no ajuste sus estrategias a la nueva realidad. El predominio de una flexibilización unilateral, no concertada, ha tenido como caldo de cultivo un sindicalismo a la saga de las estrategias empresariales. Un mejor futuro dependerá de su capacidad y de la disposición de los otros actores para que se abra el cuarto camino referido al establecimiento de una concertación colectiva, como del que nos hablara Pries.

Bibliografía

ABRAMO, Lais, 1990, *Nuevas tecnologías, difusión sectorial, empleo y trabajo en Brasil: un alcance*, PREALC, OIT, agosto, mimeo, Santiago de Chile.

ABRAMO, Lais, 1994, *Sociologia do trabalho na America Latina: novos paradigmas produtivos, relações de trabalho e relações de genero*, OIT, versión preliminar, mimeo.

ABRAMO, Lais, 1995, "Reestruturação produtiva, trabalho e trabalhadores na industria metal-mecanica brasileira", Presentado en la mesa redonda *Reestructuración productiva, cuestión laboral y respuesta sindical en América Latina*, en XX Congreso de ALAS, 2 al 6 de octubre, Ciudad de México.

ABRAMO, Lais, Montero, C. y Reinecke, G. 1996, "Cambio tecnológico, encadenamientos productivos y calificación del trabajo en Chile: un balance", en Ma. Antonia Gallart (edit.), *Competitividad, redes productivas y competencias laborales ¿Homogeneidad o segmentación?* Ed. CINTERFOR/OIT/Red Latinoamericana de Educación y Trabajo.

ALONSO, Osvaldo, 1991a, "La flexibilidad interna y sus efectos sobre la fuerza de trabajo", en Pedro Galin *et al.*, *La flexibilidad laboral en Venezuela*, Ed. ILDIS/Nueva Sociedad, Caracas.

ALONSO, Osvaldo, 1991b, *Automatización y estrategia sindical*, Ed. ILDIS/Nueva Sociedad, Caracas.

BIZBERG, Ilán, De la Garza, E. Montiel, Y., 1993, *Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*, Ed. Nueva Sociedad, Caracas.

- CARRILLO, Jorge, (coord.), 1993, *Condiciones de empleo y capacitación en las maquiladoras de exportación en México*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social/ Colegio de la Frontera Norte, México.
- CARRILLO, Jorge y Ramírez, M. A., 1997, "Reestructuración industrial y competencias laborales. La industria automotriz y extractiva en México", Ma. Antonieta Gallart (edit.), *Competitividad, redes productivas y competencias laborales ¿Homogeneidad o segmentación?* Ed. CINTERFOR/OIT/Red Latinoamericana de Educación y Trabajo.
- CASTILLO, Juan José, 1993, "¿De qué (post) fordismo me hablas?", Documento presentado en el *Primer Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, noviembre, ciudad de México.
- CASTRO, Nayda, 1994, *Crise e reestruturação produtiva no Brasil: impactos sobre o trabalho e a organização industrial*, mimeo.
- CASTRO, Nayda, 1995, "Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro", en Nayda Castro (org.), *A máquina e o equilibrista*, Ed. Paz e Terra, Sao Paulo.
- CATALANO, Ana M. y Novick, M., 1993, "Redefiniendo actores y sistemas. La reconversión productiva en la Argentina de los años 90", Presentado en el *Seminario Internacional Transformación de las relaciones laborales en América Latina y España*. UAM, mimeo, México.
- CATALANO, Ana M. y Novick, M., 1996, "Industria automotriz argentina: redefiniendo estrategias productivas, mercado y relaciones laborales", Presentado en el *I Seminario Internacional sobre reestructuración productiva y sus efectos en la industria automotriz*, mimeo, Valencia.
- DE LA GARZA, Enrique, 1993, *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*, Ed. UNAM/UAM, Ciudad de México.
- DE LA GARZA, Enrique, L. J. Melgoza, F. Herrera, A. Arteaga, y J. L. Torres, 1995, *Modelos de industrialización en México: tendencias y alternativas*, UAM, Ciudad de México.
- DOMBOIS, Rainer y Ludger Pries, 1983a, *Trabajo industrial en la transición: experiencias de América Latina y Europa*, Ed. Nueva Sociedad, Caracas.
- DOMBOIS, Rainer y Ludger Pries, 1993b, *Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*, Ed. Nueva Sociedad, Caracas.
- DOMBOIS, Rainer y Carmen Marina López Carmen, 1993, *Cambio técnico empleo y trabajo en Colombia*, Ed. Fescol, Bogotá.
- FLEURY, Alfonso, 1995, "Qualidade e produtividade na estratégia competitiva das empresas industriais brasileiras", en Nadya Castro (org.), *A máquina e o equilibrista*, Ed. Paz e Terra, Sao Paulo.
- GRANELL, Elena, *Recursos humanos y competitividad en organizaciones venezolanas*, Ed. IESA, Caracas.
- GITAHY, Leda (org.), *Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina*, CIID-CENEP/Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, Campinas.

IRANZO, Consuelo, 1991, *Círculos de calidad en Venezuela: dilema para trabajadores y patronos*, Ed. Nueva Sociedad, Caracas.

IRANZO, Consuelo, 1994, "Los actores sociales ante la reestructuración productiva en Venezuela. Consecuencias sobre el mercado de trabajo y la acción sindical", en Julio César Neffa (comp.), *Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina*, Ed. Trabajo y Sociedad, Buenos Aires.

IRANZO, Consuelo, 1996, "La organización del trabajo: viejas y nuevas prácticas", en Arnoldo Pirela (ed.), *Cultura empresarial en Venezuela. La industria química y petroquímica*, Ed. Fundación Polar/CENDES, Caracas.

IRANZO, Consuelo, 1997, "Gestión de la mano de obra y nuevas competencias en los sectores siderúrgico y automotriz venezolanos", en Ma. Antonieta Gallart, (ed.), *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*, Ed. CINTERFOR/OIT/Red Latinoamericana de Educación y Trabajo.

IRANZO, Consuelo y O. Alonso, 1989, "Avances y problemas en el uso de control numérico en el país", en *Espacios*, Revista venezolana de Gestión Tecnológica, vol.10, No. 1, agosto, Caracas.

LEITE, Marcia de Paula, 1990, *Inovação tecnológica, emprego e qualificacao: um estudo sobre os impactos da MFCN em industrias de bens de capita*, Rio de Janeiro, SENAI/DN, Coleção Albano Franco, Sao Paulo.

LEITE, Marcia de Paula, 1993, "Modernización tecnológica y relaciones de trabajo en Brasil: notas para una discusión", en Rainer Dombois y Ludger Pries (ed.), *Trabajo industrial en la transición: experiencias de América Latina y Europa*, Ed. Nueva Sociedad, Caracas.

LEITE, Marcia de Paula, 1994, *Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestao da mao de obra no Brasil*, DECISAE/FE/UNICAMP, mimeo.

LEITE, Marcia de Paula, 1995, "Inovação e relacoes de trabalho: a experiencia brasileira à luz do quadro internacional", en Nadya Castro (org.), *A maquina e o equilibrista*, Ed. Paz e Terra, Sao Paulo.

LEITE, Marcia y Roque Aparecido da Silva, 1995, "La sociología del trabajo frente a la reestructuración productiva: una discusión teórica", en *Sociología del Trabajo*, nueva época, No. 25, otoño.

LÓPEZ, Carmen Marina, 1993, *Programas de calidad total: ¿Un camino hacia la democracia industrial en Colombia?*, en Rainer Dombois y Carmen Marina López, *Cambio técnico, empleo y trabajo en Colombia*, Ed. Fescol, Bogotá.

LUCENA, Héctor, 1988, "Nuevas tecnologías: organización del trabajo y condiciones del trabajo", en *Revista Relaciones de Trabajo*, No. 10/11.

LUCENA, Héctor, 1990, "Las relaciones de trabajo: desafíos y propuestas", en H. Lucena y F. Calero (edit.), *Las relaciones de trabajo en los noventa*, Ed. ILDIS/ART/UC, Valencia.

LUCENA, Héctor, 1993, "Reestructuración productiva y negociaciones colectivas", en III Congreso Venezolano de relaciones de Trabajo, Ed. LUZ/ART, Maracaibo.

LUCENA, Héctor, 1993, "Nuevas exigencias al sistema de relaciones de trabajo planteadas por la reestructuración productiva", en *II Congreso Americano de Relaciones de Trabajo*, Ed. AIRT/ART/UC, Valencia.

MONTERO, Cecilia, 1990, "Cambio tecnológico y formas de uso de la mano de obra en América Latina: ¿Hacia un nuevo espacio industrial?", en Francisco Alburquerque et. al., (ed.), *Revolución tecnológica y reestructuración productiva*, Grupo editor Latinoamericano, Santiago de Chile.

MONTERO, Cecilia, 1994, "Perfiles nacionales de competitividad en el marco de una inserción periférica", en Leda Gitahy (org.), *Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina*, CIID-CENEP/Red Latinoamerica de Educación y Trabajo, Campinas.

NOVICK, Marta, 1991, "Nuevas tecnologías de gestión y acción sindical", en *Estudios del trabajo*, Primer semestre, Buenos Aires.

NOVICK, Marta, M. Miravalles, y C. Senen, 1997, "Vinculaciones interfirmas, estrategias de adaptación y competencias profesionales en Argentina", en Ma. Antonia Gallart, (edit.), *Competitividad, redes, productivas y competencias laborales ¿Homogeneidad o segmentación?*, Ed. CINTERFOR/OIT/Red Latinoamerica de Educación y Trabajo.

PALOMARES, Laura y L. Mertens, 1995, "El desafío de la cultura empresarial dentro de un sistema de producción depurada", Ponencia para el *XX Congreso de ALAS*, Ciudad de México.

PRIES, Ludger, 1994, *Los sistemas de relaciones industriales ante los procesos de globalización y privatización*, El Colegio de Puebla, versión preliminar, mimeo.

RUAS, Roberto, "Reestruturação socio-economica, adaptação das empresas e gestão do Trabalho", en Leda Gitahy, (org.), *Reestructuración productiva, trabajo y educación en América Latina*, CIID-CENEP/Red Latinoamerica de Educación y Trabajo, Campinas.

URREA, Fernando, 1993a, "Nuevas tecnologías, modernización empresarial y estilos de relaciones industriales", en Rainer Dombois y Ludger Pries, (ed.), *Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*, Ed. Nueva Sociedad, Caracas.

URREA, Fernando, 1993b, "Nuevas tecnologías, estilos de relaciones industriales y acción sindical en la gran industria del Valle del Cauca", en Rainer Dombois y Carmen Marina López, (ed.), 1993, *Cambio técnico, empleo y trabajo en Colombia*, Ed. Fescol, Bogotá.

VILLASMIL, Humberto, 1991, "Precariedad, legislación y administración del trabajo", en Pedro Galin et al., *La flexibilización laboral en Venezuela*, Ed. ILDIS/Nueva Sociedad, Caracas.

WEISS, Anita, 1993, "Modernización organizativa y relaciones industriales en Colombia", en Rainer Dombois y Ludger Pries, (ed.), *Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*, Ed. Nueva Sociedad, Caracas.

WEISS, Anita, 1993b, "Relaciones tradicionales, modelo tecnocrático y gestión participativa en la empresa colombiana", en *Cambio técnico, empleo y trabajo en Colombia*, Ed. Fescol, Bogotá.