



**DOCUMENTOS
DE LA ESCUELA**

Ejemplar #1

**Los Cambios
Tecnológicos y
Productivos y la
Flexibilización de las
Relaciones Laborales
en Colombia**



ens
ESCUELA NACIONAL SINDICAL

**Los Cambios
Tecnológicos y
Productivos y la
Flexibilización de las
Relaciones Laborales
en Colombia**

**Los Cambios Tecnológicos
y Productivos
y la Flexibilización
de las Relaciones Laborales
en Colombia**

**Beatriz Hartz Son
Julio Puig Farrás**





Documentos de la Escuela

**“Los Cambios Tecnológicos y Productivos y
la Flexibilización de las Relaciones
Laborales en Colombia”**

Beatriz Hartz Son y Julio Puig Farrás

Miembros fundadores de la ENS

*Este texto es un capítulo de un Informe General
del Proyecto Foro/Colciencias, “Programas de
Calidad, Relaciones Industriales y
Organización Sindial”*

Mayo 1996



En repetidas ocasiones, hemos recalcado la idea de que las nuevas filosofías de calidad participan de unas filosofías gerenciales más amplias que contradicen los presupuestos de los modelos productivos predominantes anteriormente; y que cualquier desarrollo práctico de las mismas, por mínimo que fuere, cuestiona los esquemas organizativos correspondientes a estos. En realidad, en los orígenes los esfuerzos para elaborar una nueva concepción de la calidad han confluído rápidamente con los que tendían a construir todo un nuevo sistema de producción, y por consiguiente unas nuevas relaciones laborales. Fue en el

proceso de difusión explosiva de las nuevas concepciones en el que se produjo cierta dispersión desde los elementos del conjunto. Y hemos dicho que el reflujó del movimiento de la calidad ponía al descubierto en América Latina, según consenso de los investigadores del trabajo, un proceso más lento y limitado, pero también más consecuente, de aplicación de los nuevos principios de organización productiva.

Las relaciones laborales que configuran en su naturaleza e intereses al colectivo de los trabajadores, se insertan en la estructura productiva que tiende a determinarlas o condicionarlas. Además son el asiento de la

organización sindical que en función de ellas define sus prácticas y sus propias estructuras. Por ello y por lo anterior, el estudio en la presente investigación de las interacciones entre las empresas y los sindicatos en torno a las políticas de calidad, tenía necesariamente que pasar por la mediación de las relaciones laborales. Y es al examen de los cambios en la organización productiva y las relaciones

laborales a lo que se dedica este subcapítulo, dejando para más adelante el análisis de sus consecuencias sobre el papel y la organización tradicionales del sindicalismo.

Pero como los descubrimientos tecnológicos contemporáneos no son extraños a las transformaciones organizativas de las empresas económicas, empezaremos abordando estas conexiones.

Tecnología y organización productiva y laboral

La relación entre la tecnología física y organización productiva y laboral es compleja. Es incuestionable que grandes innovaciones en esas últimas materias se han apoyado en determinadas técnicas. Es el caso de la organización del trabajo fordista basada en la cinta transportadora, y de la socio-técnica experimentada por la Volvo Sueca, con sus transportadores autopropul-

sados sobre cojines de aire (J. Forslin, 1991). En términos más generales, podemos afirmar que contemporáneamente el surgimiento de los modelos organizativos más desarrollados sería impensable sin las tecnologías avanzadas como son en particular la microelectrónica y la informática. Empero, esta relación no es unívoca. A veces las empresas adoptan una nueva tecnología física

sin cambio alguno o con modificaciones menores en su organización, o a la inversa, acogen nuevas formas organizativas conservando sus viejas tecnologías.

Entre los investigadores de estos temas, pierde terreno el determinismo tecnológico absoluto, otrora dominante. Y el presupuesto compartido por la mayoría de ellos es que los efectos organizativos y sociales de una determinada tecnología depende de cómo esta se aplica y de quién la aplica. Por tanto, la elección humana es, dentro de ciertas restricciones económicas, posible con arreglo a valores sociales y preferencias colectivas. Aquí cabría recordar "los varios 'posibles', a partir de los cuales los actores sociales pueden orientar su futuro", de G. Balandier. La relatividad del determinismo tecnológico, queda cabalmente ilustrada en los resultados de las investigaciones sobre la reorganización productiva y laboral en América Latina. En efec-

to, ellas concluyen que en esa región las nuevas formas organizativas se han propagado más rápida y ampliamente que las tecnologías avanzadas; o que estas cuando se transfieren no necesariamente se articulan con el tipo nuevo de organización, o sea, el flexible (E. de la Garza Toledo, 1991).

Respecto a la presente investigación y porque el tema era marginal o sólo indirectamente vinculado a su problema central, no se ha conseguido sino una información estadística general a partir de la ERC (Encuesta a Responsables de la calidad) y unas breves referencias en las entrevistas llevadas a cabo en los Estudios de Caso. Es necesario tener presente que esta información es inferible con las reservas señaladas, en el caso de la estadística a todas las entidades con programas de calidad, y en el de la otra, a la mitad de ellas constituida por las más grandes. Pero por las características del conjunto de estas entidades

con calidad, se puede pensar que ellas han sido mucho más favorecidas por la innovación tecnológica física o dura, que las demás entidades colombianas.

Distinguiendo entre tres tipos de tecnologías duras: tecnologías de producto, tecnologías de proceso, y tecnologías informáticas; y considerando las "modernizaciones significativas" que representan "algo más de un 10% de sustitución o adición" (expresiones estas del formulario de encuesta), y realizadas desde los inicios de los programas de calidad; se observa que prácticamente todas las entidades han procedido a por lo menos una de estas innovaciones. Desglosando, son las tecnologías informáticas la más frecuentemente adoptadas (78% de los casos) antes que las de proceso (68%), y las de producto (50%). Por otra parte, mirando el fenómeno dentro de los principales sectores económicos, se da que el de finanzas y seguros es en

general el más beneficiado y ello sobre todo por los cambios en materia de informática (todas las entidades financieras encuestadas). En segundo lugar, están las industrias manufactureras, y en el tercero, el comercio. Se ha de ver que en el sector financiero las innovaciones informáticas se efectúan, a diferencia de lo que sucede en los demás, para la reorganización de la operación, y en particular con el fin de viabilizar políticas de polivalencia o de ampliación y enriquecimiento de tareas (por ejemplo el "cajero universal"). En cambio, en los demás sectores, la modernización informática se ubica ante todo en los niveles administrativos o sirve para procesamiento de datos.

La innovación tecnológica de proceso apunta a mejorar la productividad y eventualmente la calidad de los productos y servicios; por el contrario, la de producto responde a la fluctuación cualitativa de la demanda,

la cual entre las nuevas características de los mercados, es la que ha originado la producción de variedad o en lotes, en contraste con la de masa. Aquellas estadísticas dan pie a algunos interrogantes, pero sin permitir contestarlos. En particular, uno puede preguntarse si la relativamente baja frecuencia de innovaciones en tecnologías de producto manifiesta la escasa exposición en el último lustro, de la economía colombiana a las nuevas exigencias de la demanda, o un retardo en la respuesta a las mismas.

Para la formación de una idea del nivel tecnológico de esas entidades, y de otros aspectos cualitativos que no se reflejan en las anteriores estadísticas, nos queda sólo la limitada información de los Estudios de Caso. Respecto a nivel, la impresión es que lo desigual es la característica general: desigualdad entre las empresas, dentro de las empresas entre áreas de producción, e incluso en una misma má-

quina, dándose el caso de una maquinaria relativamente vieja provista de un sistema de control entre los más modernos del mundo. Por lo mismo, la equiparación de los niveles tecnológicos colombianos con los más elevados mundiales, en las situaciones aparentemente infrecuentes en las que eso se da, se establece desde luego no para todo un sector, y ni quizás para toda una empresa, sino más bien para una planta, o incluso unas máquinas o, caso extremo, para los elementos de unas máquinas. En cuanto a la microelectrónica incorporada en mecanismos de control de máquinas, su uso parece bastante generalizado. Pero en ciertos casos, estos mecanismos se instalan en viejas máquinas (en algunas regiones, el SENNA presta este servicio de instalación). También se pudo saber que a veces la renovación es relativa en el sentido de que la maquinaria se sustituye por otra menos vieja pero de segunda mano. De todas mane-

ras, y eso sí se traduce en los porcentajes presentados, las entidades estudiadas han desarrollado paralelamente a sus políticas de calidad, procesos de modernización de sus equipos físicos, como probablemente no lo han hecho las demás

empresas en el mismo período, ni lo habían hecho ellas mismas antes. Pero ¡ojol!, se ha dicho todo ello sin sobreentender un determinismo tecnológico estricto que como se vio, está lejos de darse en América Latina.

Producción flexible y flexibilización de las relaciones laborales

Las reorganizaciones productivas más radicales y sistemáticas en América Latina, lo mismo que en todo Occidente, se ajustan al llamado modelo de "producción flexible", que algunos caracterizan por la doble sigla JIT/TQC, en atención a dos principios del modelo japonés inspirador. De hecho, esta producción flexible, tal como existe en la realidad, es en lo esencial una reproducción del sistema productivo de la Toyota, cercenado de su dimensión social (empleo vitalicio, salarios parcialmente por antigüedad, etc.) que había

asegurado la estabilidad de ese sistema original. Algunos analistas apodan también esta adaptación de californiana, en razón a que fue en la Silicon Valley donde inicialmente se efectuó. (A. Lipietz y D. Leborgne, y J. Carrillo).

Los espacios privilegiados de la transferencia de los principios y técnicas de organización productiva japonesa originados en el sector automóvil, han sido, como es lógico, los múltiples "joint venture" (asociación entre empresas mundiales para la fabricación de un determi-

nado producto), pactados entre las grandes firmas automovilísticas japonesas, y en especial la misma Toyota y sus homólogas norteamericanas y europeas. Como se sabe, estas asociaciones no necesariamente radican sus fábricas en el norte desarrollado, sino también en las regiones del sur. Pero esos engendros, por esa vía del "joint venture" o por otras, no sólo han medrado en el sector automotor, sino también en otros, pero eso sí principalmente a iniciativa de multinacionales y transnacionales. La aparición de esos sistemas de producción flexible o adaptable, como también puede decirse, se explica históricamente por las transformaciones de la demanda en los mercados mundiales en el sentido de que sufre frecuentes fluctuaciones cuantitativas y expresa diferenciaciones y versatilidad en los gustos de los consumidores. Pero otra novedad de esos mercados es el incremento de la competencia, lo que ha determinado

una característica adicional casi que consustancial de estos sistemas productivos, que los hace llamar igualmente de "producción ligera". En efecto, la búsqueda constante de una disminución de costos y aumento de productividad, los conduce a reducir todos sus factores de producción, incluyendo claro está la mano de obra, a su expresión relativamente más pequeña (en el mismo sentido se habla de "fábrica mínima"). Todo ello, las respuestas rápidas a las fluctuaciones de la demanda y el constante "aligeramiento" de los factores de producción, no sólo se hace posible con determinadas técnicas de producción tal como por ejemplo el JIT (Justo a Tiempo), sino así mismo con diversas formas y modalidades de flexibilización que invaden desde luego, las relaciones de trabajo. Esto es por lo que la propiedad diferencial de este nuevo concepto de producción es precisamente la flexibilidad.

Con la siguiente *gráfica N° 1*, que recoge y organiza los conceptos de flexibilidad en sus relaciones formales con los métodos de fabricación, las formas organizativas laborales, y atributos de los trabajadores, y con el Glosario de los términos usados en la misma, pretendemos obviar largas explicaciones, y poner un poco de orden en la babel terminológica que extiende su confusión especialmente sobre la *flexibilidad*. Sin embargo, en el hilo de estas líneas queremos agregar unas precisiones sobre las funciones de calidad en estos sistemas organizativos.

Es en este modelo en el que dichas funciones de calidad se han integrado más perfectamente a las demás, y son en gran medida un efecto del funcionamiento de una determinada estructura productiva y laboral. El control de calidad y/o la garantía de calidad de los productos se obtienen principalmente mediante la aplica-

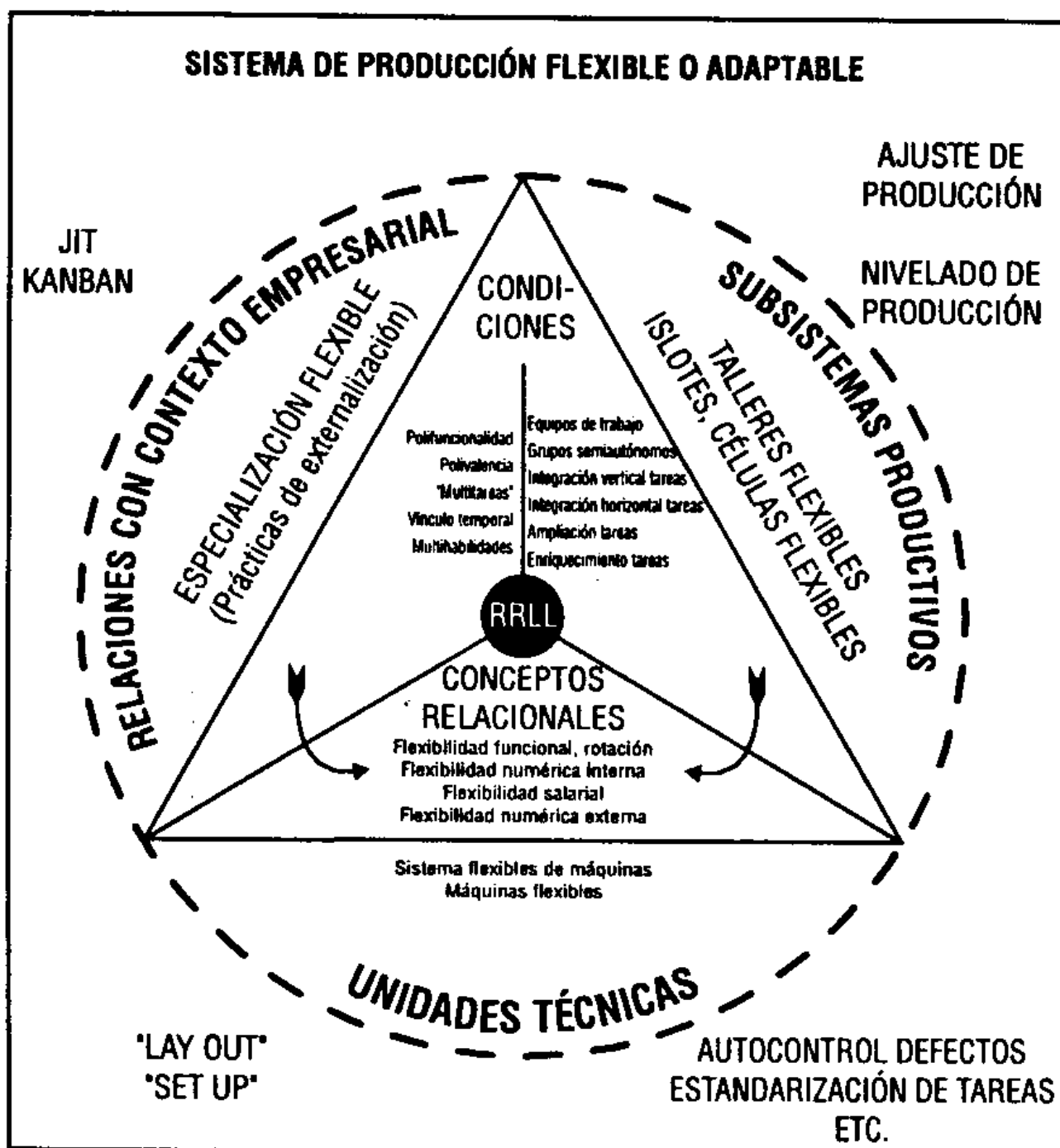
ción conjunta de los métodos JIT que eliminan los inventarios permitiendo así detectar inmediatamente los defectos en los productos o elementos que salen de los procesos, y del llamado "autocontrol de defectos", el cual gracias a la intervención humana y de algún mecanismo automático, hace posible parar la línea en cuanto se produce algún defecto o una alteración en un proceso individual de trabajo. La detección del defecto y de la anomalía se corrige de inmediato, por lo que se dice que se aplica el principio cero defecto o de la "calidad en la fuente". Hasta aquí se trata propiamente del Control de calidad, en el cual los trabajadores intervienen como parte de una estructura particular, y como miembro de un equipo de trabajo conformado a nivel de sección. Pero también intervienen en el Mejoramiento de la calidad (y en la reducción de costos), a través de grupos de calidad, "Kaizen", etc.,

que son la forma adaptada y funcionalizada de los círculos de calidad japonés", y se organizan a nivel de las secciones o de los ámbitos donde se radican los equipos de trabajo.

Flexible es el sistema productivo, y *flexibles* son las relaciones laborales que le corresponden. Y sobre estas últimas flexibilidades y los conceptos relacionados con ellas, suelen enfocarse la mayoría de las investigaciones del trabajo (ver gráfica N° 1). No obstante, a primera vista, es la formación de equipos o grupos de trabajadores que parecía ser el elemento más radical de la nueva organización del trabajo; y ello tanto más

cuanto que un empeño de F.W. Taylor, explícito en su *Scientific Management*, fue dividir lo colectivo. Pero en Occidente, los críticos más acerbos de esta organización laboral, al constatar que la totalidad del sistema flexible generalmente está en estos momentos subyugado por la racionalidad económica del capital y tiende a una creciente intensificación de la explotación de la fuerza de trabajo, ven en otros aspectos la esencia de la nueva organización. "De hecho, estos equipos son solamente una parte minoritaria en el paquete diseñado por la gerencia". (Jane Slaughter, 1989).

GRAFICA N° 1. Los conceptos de flexibilidad y conexos del sistema de relaciones laborales y productivo



Nota 1. Los vocablos referentes a métodos de producción (JIT, etc.) son tomados de "El sistema de producción de Toyota" (Y. Monden, 1990) y representan los principales elementos de ese sistema. En cambio, los conceptos sobre flexibilidad tanto del sistema productivo como del de relaciones laborales, tienen varias fuentes.

Nota 2. Global y conjuntamente, aunque a veces se pueden establecer las relaciones término a término, las condiciones definidas de un lado, en los trabajadores y de otro, en la organización de trabajo, permiten directamente la existencia de distintos tipos de flexibilidad.

Glosario gráfico N° 6

SISTEMA DE PRODUCCIÓN FLEXIBLE O ADAPTABLE. Igualmente Producción Flexible a secas. Empresa organizada de tal forma que pueda responder con rapidez y precisión a las fluctuaciones cuantitativas y cualitativas de la demanda. Se habla también de "Producción Ligera" a propósito de este tipo de empresas por cuanto su segunda meta es reducirse en sus factores de producción a una expresión mínima, para comprimir lo más posible sus costos de producción. La Producción Flexible permite hablar de volumen de Producción Flexible.

JIT (JUSTO A TIEMPO). Método de producción para producir las unidades necesarias en la cantidad y el tiempo exactos.

KANBAN. Sistema de información (fichas) para controlar armónicamente las cantidades producidas en todos los procesos, eliminando los inventarios.

AJUSTE DE LA PRODUCCIÓN. Método para reducir al mínimo las ineficiencias del personal, los equipos y el trabajo en curso. Piedra angular del sistema Toyota. Regularización para cada proceso de las cantidades de productos o elementos solicitados al anterior proceso y de la frecuencia de las solicitudes. Se evita así que las variaciones obliguen a mantener inventarios y excedentes de fuerza de trabajo. Ligada a esto está la producción en lotes pequeños o producción de variedad. Este método combinado con los anteriores, permite también una adaptación suave y gradual de la producción a las variaciones de la demanda.

LAY OUT. Forma en que las máquinas se disponen en la planta. La forma en U y la agrupación por familia de máquinas de acuerdo a los requerimientos de cada proceso son privilegiados en la Producción Flexible.

SET UP. Preparación de máquinas para que fabrique otro producto. Se intenta reducir al máximo el tiempo del *Set Up*.

AUTOCONTROL DE DEFECTOS. No significa automatización sino "detección autónoma de anomalías". Corresponde a la producción cero defecto. Supone que los operarios manualmente o por mecanismos automáticos puedan detener la línea cuando se produce un defecto o un retraso. Intervienen las técnicas del control visual: *Andon* con cuadro de luces, paneles con pantalla digital, etc.

ESTANDARIZACIÓN DE TAREAS. Tiene significación distinta en la Producción Flexible. Muestra la rutina secuencial llevada a cabo por un trabajador que maneja en forma polivalente varios tipos de máquinas. Incluye el *Ciclo Estándar de Operaciones* (tiempo estándar en minutos y segundos en que una línea debe fabricar un producto o un elemento); la *Ruta Estándar de Operaciones* (secuencia de operaciones a realizar por un operador); y el *Estándar de Trabajo en Curso* (cantidad mínima de trabajo que se puede efectuar en una línea).

ESPECIALIZACIÓN FLEXIBLE. Situación de una empresa con prácticas de externalización, o sea que acude a la subcontratación y mantiene acuerdos sobre calidad y entregas JIT por parte de sus proveedores.

TALLERES, ISLOTES Y CÉLULAS FLEXIBLES. Son talleres o unidades de los mismos donde se aplican los métodos anteriores y sujetos a la flexibilidad funcional y numérica.

SISTEMA DE MÁQUINAS Y MÁQUINAS FLEXIBLES (O UNIVERSALES). Conjunto de máquinas o máquinas que sirven para la fabricación de una determinada variedad de productos o elementos y que pueden prepararse rápidamente para ese fin.

Continúa

POLIFUNCIONALIDAD. Capacidad de un trabajador o empleado para ejecutar funciones distintas, tareas de fabricación, de control de calidad, de diseño, de mantenimiento preventivo de máquinas, etc. Sinónimos son *multifuncionalidad* y *multihabilidades*.

POLIVALENCIA. En el Japón es casi sinónimo de polifuncionalidad. Ahí es capacidad de un trabajador para ejecutar distintas tareas de contenidos eventualmente diferentes, funciones de control de calidad y mantenimiento. En Occidente suele significar sólo lo primero.

MULTITAREAS. Es vocablo casi sinónimo de polivalencia en la acepción occidental.

VÍNCULO TEMPORAL. Vinculación por un tipo fijo, habitualmente corto. Tiene, claro está, una expresión jurídica contractual. Por lo que se habla también a veces de *Flexibilidad Contractual de Contratos Flexibles*.

EQUIPOS DE TRABAJO. Organización socio-técnica a nivel de sección, según los principios japoneses. De cinco a veinte obreros, con líder habitualmente elegido y turnado. Socializa las experiencias y conocimientos dentro de un contexto técnico y organizativo determinado. Permiten que los trabajadores controlen la "calidad en la fuente" y a través de círculos de calidad. Grupos de calidad o de mejoramiento, participen en el rediseño de su trabajo y en la solución de problemas técnicos. Gracias a la polivalencia de los integrantes y mediante la rotación y la ejecución de un menor o mayor número de tareas aseguran la flexibilidad funcional y numérica interna y externa de la sección.

GRUPOS SEMIAUTÓNOMOS O AUTOGESTIONARIOS. Según la tradición sociotécnica en los países escandinavos y los experimentos específicos de la Volvo, son grupos de trabajo que gozan de una mayor autonomía y multifuncionalidad que los *equipos de trabajo al estilo japonés*. Pretenden

realizar los conceptos de humanización del trabajo y democracia industrial, sin marginación de los sindicatos.

INTEGRACIÓN VERTICAL DE TAREAS. Consiste en reagrupar funciones distintas (operativas, control de calidad, diseño, etc.) para su ejecución por un trabajador individual o colectivo.

INTEGRACIÓN HORIZONTAL DE TAREAS. Reagrupamiento de un conjunto de tareas dentro de una misma función (la operativa, habitualmente) para su ejecución por un trabajador individual o colectivo.

AMPLIACIÓN DE TAREAS. Sinónimo de integración horizontal de tareas de una misma naturaleza.

ENRIQUECIMIENTO DE TAREAS. Ampliación que supone una unidad de trabajo interesante en sí misma.

FLEXIBILIDAD FUNCIONAL, ROTACIÓN. Relación dinámica entre trabajadores y puestos de trabajo consistente en que aquellos pasan de una tarea o puesto de trabajo a otro, o asumen, ora más, ora menos, tareas según las necesidades. La *flexibilidad funcional* se materializa principalmente mediante la rotación.

FLEXIBILIDAD NUMÉRICA INTERNA. Relación entre horas trabajadas y necesidades de producción: ajuste de los tiempos de trabajo de los operarios con las necesidades de la línea o sección.

FLEXIBILIDAD SALARIAL. Salarios según tiempo de trabajo, luego de demanda o de resultados técnicos (si salario conectado con productividad), o económicos (si sistemas de bonos) de la empresa.

FLEXIBILIDAD NUMÉRICA EXTERNA. Ajuste del número de trabajadores a necesidades de producción de empresa o de una de sus unidades de fabricación. La naturaleza del vínculo jurídico contractual es condición decisiva tratándose de esa flexibilidad a nivel de la empresa.

Experimento socio-técnico sueco

Desde luego, en los equipos de trabajo asentados en el ámbito de la sección, se plasma esencialmente la tradición de origen japonés. Pero a veces en ellos se puede oír el remoto eco de otra tradición, explícitamente humanista y democrática, para lo cual el grupo de trabajo, llamado específicamente semi-autónoma o autogestionario, es sí esencial para la realización de sus principios. Estamos hablando del movimiento socio-técnico que se ha desplegado en los países escandinavos y concretamente en cuanto a aplicación, de los varios y conocidos experimentos de la Volvo sueca. Como muchos debates mantenidos sobre el trabajo en grupo, aluden a las dos tradiciones, y sus participantes de la corriente crítica consideran a la innovación sueca como la contrapropuesta de la japonesa

(Von D. Budde, M. Buster, 1990), bien merece la pena extenderse un tanto sobre el enfoque escandinavo y sus diferencias con los Equipos de Trabajo propios de las reorganizaciones llevadas a cabo en nuestra región bajo el nombre de Producción Flexible.

Los experimentos de la Volvo son aquellos que se han adelantado desde principios de la década de los 70 hasta comienzos de los 80, en sus plantas de Kalmar, Vara y Ludevalla, destinadas al montaje de motores y carros. A partir del final de ese período, la dirección general de la firma se abrió a las filosofías generales de la época y asumió en lo esencial los resultados y presupuestos de aquellos experimentos para generalizarlos¹. Pero de una vez informemos, y de momento sin comentario, que aquellas tres

1. Estas líneas sobre Volvo se basan en M. Mateu (1984), D. Budde y M. Buster (1990), y J. Forslin (1991).

plantas modelo fueron cerradas en 1992, a consecuencia de una crisis económica que sufrió la Volvo, así como toda Suecia en 1991 y 1992 (Der Spiegel, 1993).

Los mencionados experimentos se inspiraron en la teoría sociotécnica desarrollada en el *Stavistock Institute* de Londres y el *Work Institute* de Oslo, y que había originado previamente en Noruega un proyecto de "democracia industrial" (estudios e investigaciones-acción), con una participación tripartita: gobierno, sindicatos y científicos sociales de aquel segundo instituto. Esta teoría que considera la organización del trabajo como un sistema que combina elementos técnicos y sociológicos, pretende democratizar y humanizar el trabajo centrandolo su propuesta de rediseño en el grupo y no en el individuo, y rigiéndose por la idea de que la empresa no logra sus objetivos sino optimizando ambos subsistemas a la vez, el técnico y el sociológico. Ahora bien, la

razón determinante para que la Volvo se interesara por este enfoque a principios de los setenta, fue por una parte, el desvío de las nuevas generaciones de trabajadores hacia la organización Taylorista de trabajo, el cual se manifestaba en una alta tasa de ausentismo y en huelgas salvajes, y por otra, la situación general de rebeldía cultural de la juventud europea de aquel entonces, contra todas las formas de autoridad tradicional. Y aquí despunta en las causas externas y los propósitos iniciales, una primera contrastada diferencia entre Suecia y Japón. En el primero de estos dos países, se respondió a cambios y exigencias culturales de las nuevas generaciones de trabajadores; en el segundo, a las condiciones específicas del mercado nacional después de la Segunda Guerra Mundial. Los propósitos principales se centran en el primer caso en la reorganización del trabajo, y en el segundo, en la del sistema productivo.

Dentro de las reorganización sueca del trabajo, el grupo es el núcleo, y también "el prototipo con que se desafían los ideales tradicionales" (J. Forslin, 1991). Pretende ser el espacio de la autodeterminación en el trabajo y el del trabajo solidario. El grupo como tal goza de una mayor autonomía que los Equipos de Trabajo en cualquier versión del modelo japonés: autonomía, concretamente, respecto a los supervisores, puesto que la coordinación del grupo se turna rápidamente, cada semana, entre sus miembros, y tienen estos acceso a la base de datos técnicos que permite el control de todo el proceso del trabajo; respecto a los distintos departamentos técnicos, ya que las secuencias de operación son libres y no existe ningún tipo de estandarización estricto; y respecto al departamento de personal (y del mismo sindicato) porque el grupo puede vetar los nombramientos con destino a sí mismo, y decididos por aquellas dos entidades.

En estos grupos semi-autónomos se da obviamente la polivalencia de los trabajadores entendida en un sentido amplio como en el Japón, y una permanente rotación. Cada uno de sus miembros llega a estar en condición de ejecutar además de todas las operaciones de montaje correspondiente al grupo, estas tareas o funciones: coordinación de grupo, diseño o rediseño del trabajo, reparación de máquinas. Pero a veces, cuando el grupo así lo quiere, y más allá entonces de la polivalencia japonesa, el trabajador recibe la formación para realizar estudios y controles de costos y productividad. En esos aspectos, la diferencia a favor del modelo sueco está en el mayor alcance de la ampliación y enriquecimiento de tareas (por ejemplo, en una estación de trabajo inmóvil, dos trabajadores realizan un 50% del montaje total de un motor; tareas estas cuya ejecución está libre de un sometimiento a tipos, movimientos y secuencias minuciosamente

establecidos e imperiosamente vinculantes.

Por otra parte, el grupo con su coordinador de turno, toma autónomamente todas las decisiones pertinentes en relación con las funciones asumidas. En realidad, esta organización laboral reviste potencialmente todas las flexibilidades de la *gráfica No. 1* y se acomoda a políticas de respuesta rápida a la demanda y de inventarios reducidos. Pero la filosofía sociotécnica y el poder reconocido a los grupos, además de la presencia pactada con los sindicatos, reducen los riesgos de una derivación negativa para los trabajadores de este sistema.

La atención al factor humano y al de sociabilidad, hace además que el modelo le conceda gran importancia a la ergonomía y al ambiente físico de las instalaciones, pero sobre todo, a las posibilidades de comunicación e interacción social. Es así como el diseño de las plan-

tas y estaciones de trabajo permite encuentros entre un trabajador y cualquier otro con un desplazamiento nunca mayor de 25 metros. Otra característica destacable, inexistente en el Japón y escasa en Occidente (se encuentra por ejemplo en algunas empresas de EE.UU., Italia y Canadá), es la participación de los sindicatos en todo el proceso de innovación, por lo que la experimentación de esa nueva organización del trabajo en la Volvo, es considerada para algunos como uno de los ejemplos de "involucramiento pactado" de los trabajadores en organizaciones postfordistas (A. Lipietz y D. Leborgne, 1991).

Hasta cuando la Volvo decidió reconocer plenamente la validez de los experimentos que ella permitió realizar en algunas de sus fábricas, desde los principios de los años 70, los resultados económicos de estos venían siendo muy satisfactorios en términos de costos y productividad. Por todo eso y aquello:

"En Mayo de 1989 la automotriz sueca Volvo presentaba su nueva planta de montaje en Uddevalla como si se tratara de una fábrica de sueños...Y los equipos autónomos integrados por 8 y 12 trabajadores de Volvo tenían la misión de montar automóviles, con exactamente la misma productividad de los japoneses" (las cursivas son nuestras). (Der Spiegel, 1993).

En síntesis, este modelo de organización del trabajo, por sus orígenes, su filosofía y su énfasis específicos, permite en principio garantizar un equilibrio más justo entre, de un lado, la racionalidad económica del capital y de otro, las necesidades humanas y de sociabilidad de los trabajadores. Y la verdad es que en el primer período, por así decirlo, experimental, del modelo Volvo, el fiel de la balanza se inclinaba incluso a favor de aquellas últimas.

Las condiciones iniciales en que tomaron pie los experimentos en el primer período (finales de los 60 a principios de los 80), tenían

como componente económico un crecimiento que parecía no tener fin y un estado de 'bienestar' en plena vigencia, en especial en aquellos países nórdicos. De ahí que las preocupaciones filosóficas de la teoría socio-técnica pudieron plasmarse con creces en sus aplicaciones suecas. Pero cuando en la última década, la Volvo consagró su propio modelo, la situación económica y social era muy otra: crisis económica latente, mercados abiertos y competidos, demanda voluble. Por esto, a partir de aquel momento en el modelo los objetivos estratégicos de la empresa tendieron a quitarles la primacía a los de humanización y democratización del trabajo, y el modelo mismo empezó a incorporar más claramente características del nuevo sistema productivo japonés (se acudió a teóricos de la calidad de ese país), sin perder totalmente, hasta donde se sabe, toda su esencia original (sobre este punto, ver específicamente, J. Forslin, 1991).

Mientras en una organización laboral de ese tipo, el grupo de trabajo preserve una masa crítica de autonomía, la filosofía que lo inspira siga viva, y las condiciones institucionales que la defienden no se debiliten, se puede creer que dicho grupo de trabajo seguirá siendo el centro de tal organización y de las relaciones laborales. Pero si en otras condiciones, como lo denuncian los críticos más feroces de la "producción flexible" el sistema productivo se entrega sin paliativo a la ley del mercado, los supervisores siguen omnipotentes, la polivalencia y la rotación funcionan exclusivamente para reducir costos, y el "autocontrol de defectos" se convierte en una máquina inexorable de intensificación continua del trabajo, el trabajador resulta tener su acción encorseada en tramas normativas que no puede contribuir a modificar sino para sufrir mayores restricciones, entonces evidentemente el grupo de trabajo resulta ser una

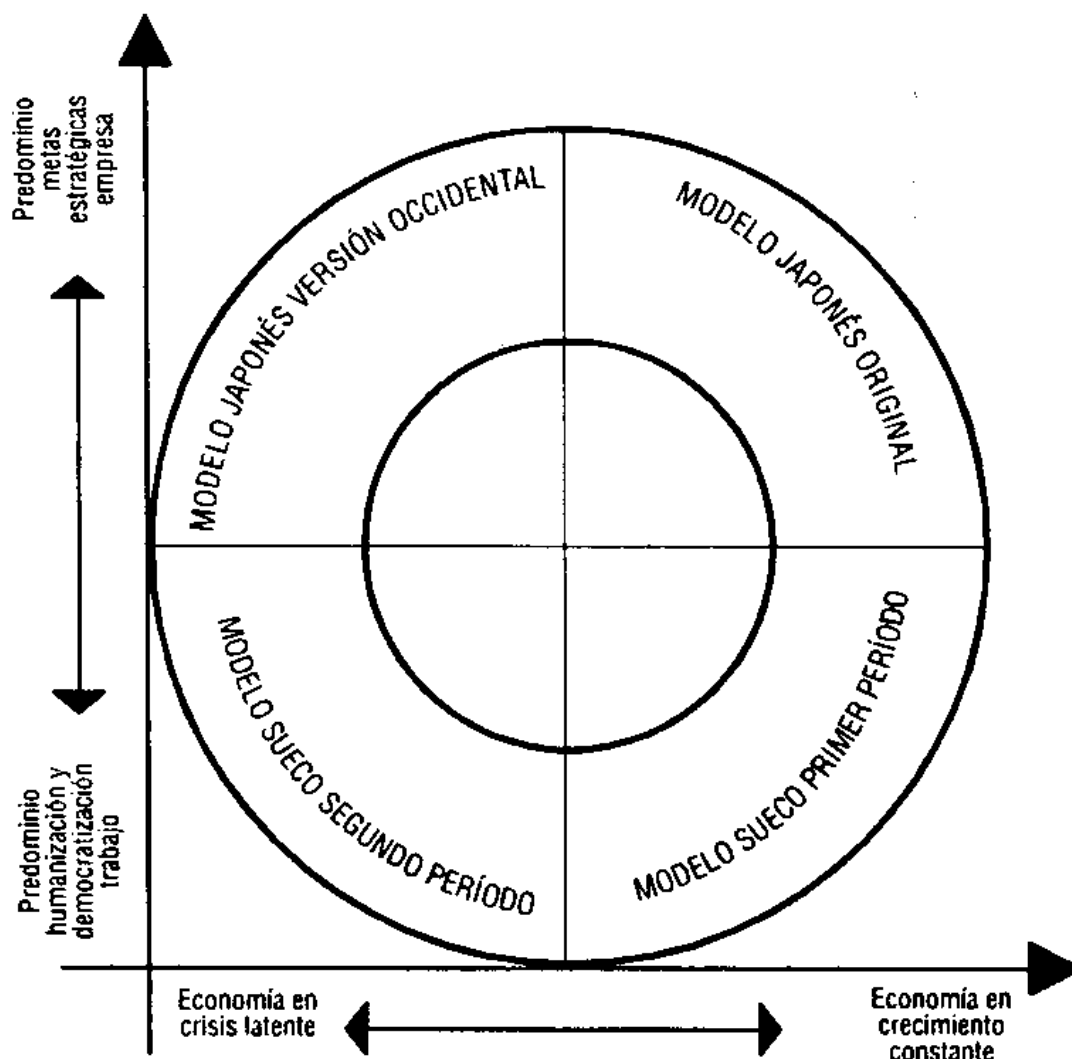
forma vacía, un trazado formal sobre un proceso que se le vuelve extraño al trabajador.

A pesar de su evolución en su segundo período, y como lo anunciamos, el modelo Volvo aparentemente entró en crisis y se cerraron pronto las históricas plantas de Kalmar, Vara y Udevalla. Sin duda la crisis económica tuvo la principal culpa de ello. Pero sin saber lo que pasó exactamente, ni qué cambios la Volvo mantendrá o llevará a cabo en sus demás factorías, se puede pensar que ese modelo demostró su viabilidad para por lo menos determinadas condiciones generales que volverán inevitablemente a reunirse e incluso, llegará a ser bandera de algunas fuerzas sociales el día de mañana. En todo caso, es tentador ver a los modelos japoneses (modelo original y versión occidental), lo mismo que los suecos (modelo del primer período y modelo del segundo período) con sus fines predominantes,

que son respectivamente los objetivos estratégicos de la empresa y la humanización y democratización del trabajo, como hijos de situaciones económicas determinadas, y observar cómo cuando se transita de una

situación de estas extrema a otra, estos modelos se acercan o alejan unos de otros en sus distintas características, incluyendo a los fines. Todo ello, y a modo de hipótesis, se representa en la *gráfica N° 2*.

GRAFICA N° 2. Tendencias económicas predominantes y modelos productivos nuevos



Cambios en los sectores terciarios

Pero ahora, ¡cuidado! Hay que caer en la cuenta de que las páginas anteriores no se han referido sino a sistemas productivos y laborales tocantes al sector manufacturero e industrial. Cabe pues preguntarse por la originalidad y analogía de los cambios en la operación y la relación de trabajo de los demás sectores económicos, recordando para calibrar su importancia en la presente investigación, que estos en su conjunto aportan un 41% de todos los programas de calidad frente a un 59% puesto por la industria. Con excepción de la agricultura, minería y construcción, donde no se encuentran sino un 4% de dichos programas, el resto de los sectores no manufactureros son de servicios. Es de hecho en estos sectores de servicio en que tiene objeto e importancia práctica hacerse aquellas preguntas.

Pues bien, si es evidente que por el carácter incorpóreo de los productos procesados, algunas técnicas y métodos productivos señalados más arriba, no tienen siempre aplicación (el *kanban*, por ejemplo) en las empresas de servicios, sí en cambio las ideas o principios que los subyacen pueden prácticamente tener todos alguna expresión específica en dichas empresas. Afirmaciones similares pueden hacerse a propósito de los conceptos de flexibilidad definidos sobre el sistema operativo, y de las características y las flexibilidades de la organización y relaciones laborales: por ejemplo la especialización flexible puede practicarse y se practica en el mundo de la banca; el trabajo en grupo², integración de tareas, polivalencia, flexibilidad funcional, etc., todo esto puede darse y se da efecti-

2. Ver los equipos de proceso de M. Hammer y J. Champy (1993), cuyos ejemplos son todos tomados de áreas de servicios.

vamente en el mundo de los servicios. Es más, en algunas direcciones se va mucho más lejos que en la industria: por ejemplo en materia de máquinas flexibles en el sector financiero, cuya operación aprovecha profusamente la informática con unas máquinas por autonomía universales, esto es, el computador; por ejemplo, la práctica común en el campo de los seguros consistente en asignar a un mismo empleado la responsabilidad de todas las operaciones necesarias para satisfacer un pedido de servicios de un cliente, llevando así a su límite absoluto la noción de enriquecimiento de tareas, cosa esta materialmente imposible en todas las ramas industriales. En resumidas cuentas, y en términos generales, los sectores de los servicios son perfectamente permeables a los conceptos y principios organizativos nuevos, si no a todos los métodos y técnicas originados históricamente

antes en el manufacturero.

Por fin, advertimos igualmente que la mayoría de las empresas investigadas por nosotros, en concordancia con lo observado en otras latitudes, están lejos de introducir en forma sistemática y con todos sus elementos, los nuevos modelos. Lo más corriente son las innovaciones parciales, respecto tanto a las áreas o niveles de la entidad donde se realizan, como a los nuevos modelos.

Hay que caer también en la cuenta de que los cambios a que se refiere el presente subcapítulo (tecnológicos, productivos y laborales) son únicamente aquellos localizados en la esfera de la producción u operación. Esto se explica sencillamente por el hecho de que la organización sindical, una de las partes principales del objeto de esta investigación, gravita esencialmente en esa esfera.

Cambios en la organización del trabajo en Colombia

Gracias a la ERC, hemos podido levantar algunas estadísticas sobre cambios en la organización del trabajo, el tipo de relaciones contractuales y movimientos de personal, que en algunos casos se especifican mediante la intervención de terceras variables. Las entrevistas a directivos de entidades permitirán por su lado, ponerles en evidencia a algunos puntos.

Se obtuvieron datos sobre existencia de cambios en la organización laboral acerca de 7 variables correspondientes a conceptos ya definidos más arriba (Mayor Estandarización, Multifuncionalidad, Grupos de Trabajo, Enriquecimiento de Tareas, Polivalencia, Ampliación de Tareas, Flexibilidad Numérica Interna) y 7 nuevas adscritas al mismo objeto (Nueva Filosofía y Práctica de Supervisión, Reducción de Tareas sin Valor Agregado,

Habilidades, Conocimientos y Aptitudes como base para determinar los sueldos, Achatamiento de la Estructura Jerárquica, Integración de Tareas por Estación, Reducción del Número de Categorías Salariales, Incentivos Grupales). Digamos unas palabras acerca de cada una de las 7 variables nuevas:

NUEVA FILOSOFÍA Y PRÁCTICA DE SUPERVISIÓN. *Cualquier cambio de los actuales supone una mayor confianza en el trabajador y una revisión del concepto tradicional de la autoridad ejercida por los supervisores o capataces sobre los trabajadores. Consecuentemente, otras dimensiones de la función de aquellos cobran relativamente más peso, tal como la de asesoría o apoyo.*

REDUCCIÓN DE TAREAS SIN VALOR AGREGADO. *Estas son actividades innecesarias, como por ejemplo el almacenamiento de productos intermedios, o esencialmente inútiles pero necesarias dentro de una determinada manera*

de proceder. Esa reducción, desde luego, se busca sistemáticamente en el ideal de "Producción Ligera". Pero puede parcialmente llevarse a cabo en cualquier intento de disminución de los costos.

HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES COMO BASE PARA DETERMINAR SUELDOS Y ASCENSOS. *Es un procedimiento de remuneración parcial coherente con la búsqueda de un compromiso e iniciativas por parte de los trabajadores, y con la política "toyotista" de aprovechamiento del "pensamiento creativo o ideas innovadoras". O sea, es una característica funcional de la nueva organización del trabajo y de sus finalidades para la empresa.*

ACHATAMIENTO DE LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA. *Viene a ser la reducción del número de niveles jerárquicos. Es consistente en términos generales, con la mayor autonomía de los distintos niveles de la organización, el propósito de menguar la burocracia, y los presupuestos filosóficos de las nuevas teorías gerenciales.*

INTEGRACIÓN DE TAREAS EN ESTACIONES. *En las formas más avanzadas de organización del trabajo, como en el*

caso sueco, ya no existe prácticamente el puesto de trabajo, sino un conjunto de tareas, que implican "ampliación" y "enriquecimiento", y son definidas en distintos momentos del proceso. Estas tareas integradas, de acuerdo con el principio de rotación y gracias a la polivalencia, son ejecutadas sucesivamente por los distintos trabajadores integrantes de los Grupos de Trabajo (Equipo de Trabajo o Grupo Semi-autónomo).

REDUCCIÓN DEL NUMERO DE CATEGORÍAS SALARIALES. *Esta suele ser drástica, dejando la escala en dos o tres categorías como máximo. Es una condición para el buen funcionamiento del sistema de polivalencia-rotación.*

INCENTIVOS GRUPALES. *Son habitualmente económicos, donde obviamente existan Grupos de Trabajo. Se aplican para respetar y fomentar el principio de responsabilidad colectiva y solidaridad entre los miembros del grupo.*

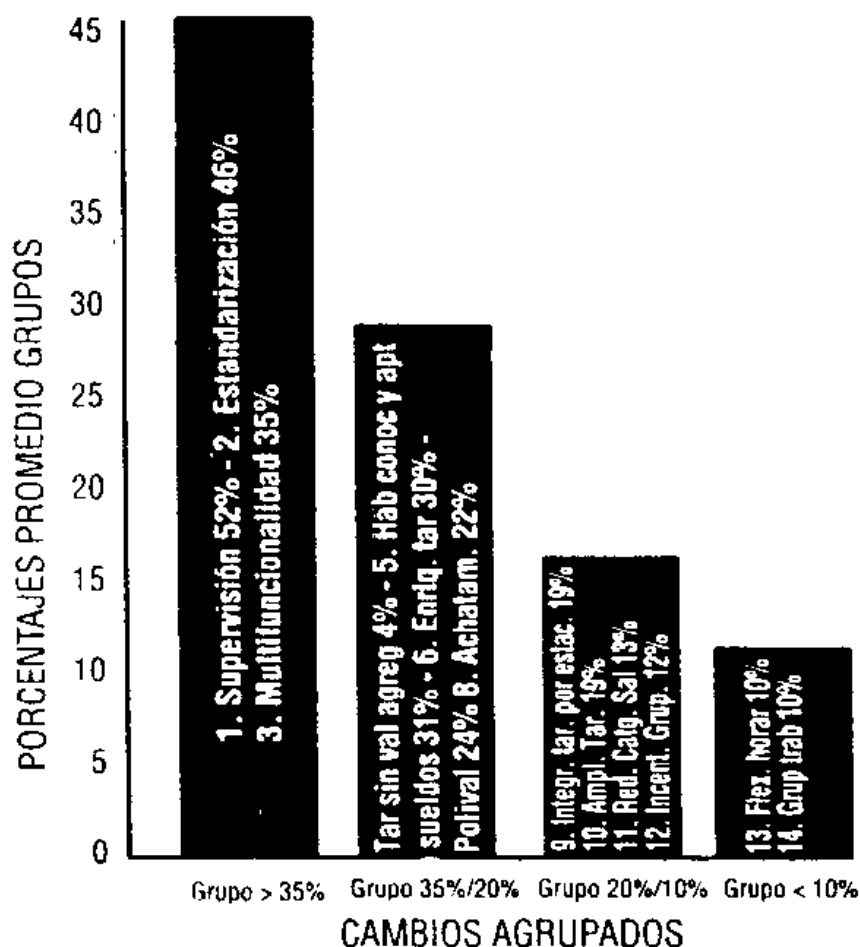
Pues bien, un 90% de las entidades han efectuado uno por lo menos de los catorce cambios preestablecidos, y en promedio cada una de ellas cuenta con 3.75 de estos últimos.

En la *gráfica N° 3* aparecen los mismos, reunidos por grupos con arreglo a rangos de frecuencias, a la vez que ordenados según las frecuencias individuales de realización.

A primera vista, estas estadísticas pueden dar la impresión de cambios profundos en las relaciones laborales de buena parte de las entidades con programas de

calidad. Pero si precisamos las estadísticas generales del párrafo anterior, y confrontamos algunas frecuencias de la gráfica, la realidad se vuelve más modesta. En efecto, más allá del promedio, se debe tener presente que bastantes entidades (50%) tienen muy pocos cambios (3 o menos) y pocas entidades (18%) tienen muchos (más de 7). Por otra parte y en primer lugar, los

GRAFICA N° 2. Tendencias económicas predominantes y modelos productivos nuevos



Grupos de Trabajo que pueden representar una mutación radical en las relaciones laborales y la cultura del trabajo, no se da en más de un 10% de los casos; y en segundo lugar, una consecuente y estable flexibilidad funcional, significando también una notable transformación de aquellas relaciones, no puede darse mucho más allá del 12% de entidades que han simplificado sus sistemas de categorías, lo cual es condición de amplitud e irreversibilidad del cambio. Por eso podemos afirmar que son aquellos guarismos del 10% o del 12% los que mejor reflejan la extensión de la franja de entidades en que las relaciones laborales han sufrido una verdadera mutación cualitativa, y no los porcentajes que rondan la cifra de 30%, y señalan en la *gráfica N° 3*, las frecuencias asignadas a la multifuncionalidad,

polivalencia y enriquecimiento de tareas.

De todos modos, considerando la jerarquización de los ítems de cambio, llama la atención el que es la nueva filosofía de la supervisión la innovación más frecuentemente implementada (55%)³, o sea, a veces por lo tanto, en situaciones en que ello representa el único cambio en la organización del trabajo. De otro lado, comparando las tres principales ciudades del país (Informe Estadístico Separado), se nos ocurren dos observaciones de interés. La primera es que Medellín queda significativamente a la zaga en tres cambios (Supervisión, Achatamiento e Incentivos Grupales), que quizás chocan con la concepción tradicional de la autoridad y los prejuicios individualistas más enraizados en Antioquia que en las otras dos regio-

3. La adopción de las nuevas filosofías de la supervisión suele traducirse en cursos y seminarios para los supervisores existentes, y muchas veces también en la exigencia de un nivel educativo formal superior al tradicional para los candidatos a esta función (exigencia ya habitual de un título de tecnólogo).

nes. La segunda se refiere a que en Cali, que da la impresión de ofrecer más oportunidades participativas formales, parece en cambio más prudente a la hora de implementar una flexibilización funcional (Polivalencia, Ampliación de Tareas, Reducción de Categorías Salariales). Pero las otras fuentes de información a que recurrimos nos hace pensar aquí que la explicación se encuentra probablemente en la mayor concentración de los cambios en una minoría de empresas más radicalmente innovadoras⁴. Importa saber si el tamaño de las entidades y el sector económico influyen en la frecuencia de los cambios. La *gráfica N° 4* muestra que la mayor tasa de estos se origina en las entidades de tamaño mediano, que ostentan entre 500 y 1.000 vinculaciones (4,23 cambios pro-

medio); que en la clasificación las más grandes, las de más de 1.000 vinculaciones, ocupan el segundo lugar (3,52); y las más pequeñas de menos de 500 vinculaciones, quedan con clara diferencia a la zaga (2,70). La *gráfica N° 5* arroja una escandalosa ventaja para el sector financiero en eso de la tasa de cambios (6,50) por encima del comercial (3,44) y del manufacturero (3,40).

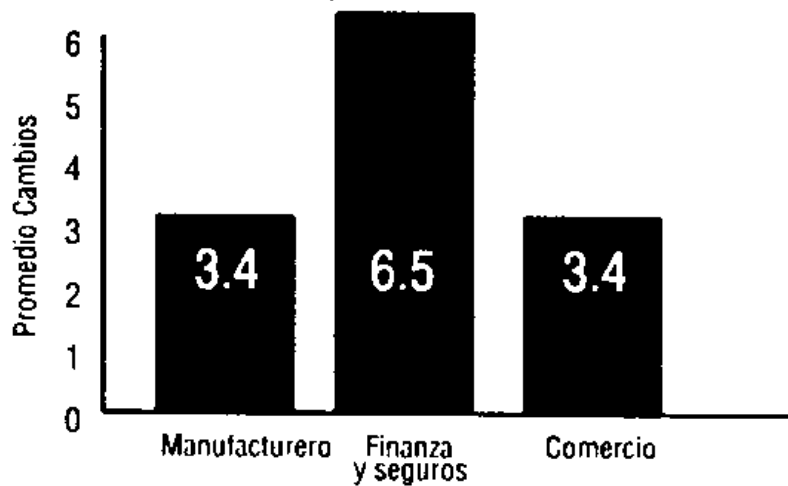
Se estableció al principio de este documento y se observa en la Tabla N° 3 del Informe Estadístico Separado, que en materia de programas de calidad formalmente creados, la industria estaba muy sobre-representada (60% de los programas contra una contribución al PIB de un 20%, y en cambio el sector financiero aparecía con una cuota de progra-

4. La supresión de "Tareas sin Valor Agregado" que en el momento de la ERC es un cambio que clasifica en el 4o. lugar (34% de las entidades), tiene que haber cobrado mayor importancia desde entonces en razón de los efectos no inmediatos de la apertura y de la crisis que ha afectado a determinados sectores. Un directivo entrevistado nos dijo que la reducción de tareas sin valor agregado que se practicaba en su empresa era "casi reingeniería".

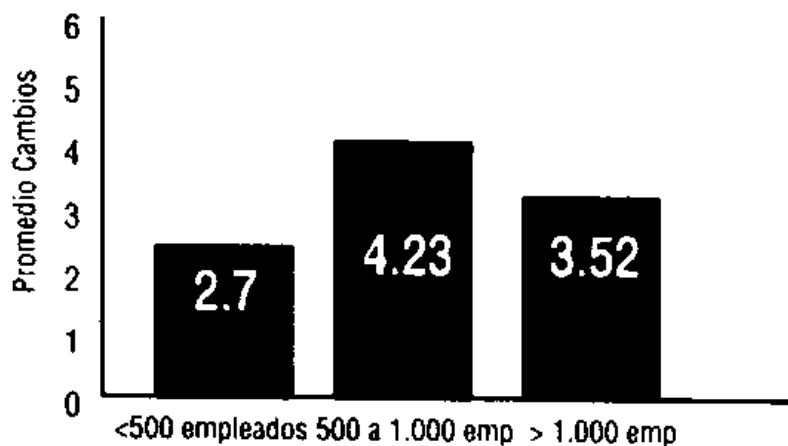
mas exactamente proporcional a su importancia económica -13% de los programas y 13% del PIB). Los nuevos datos sugieren, en cierto sentido, una inversión de la situación relativa de esos sectores en cuanto a cambios en las relaciones laborales. Además, se pudo

verificar en momentos de la investigación distintos a la realización de la ERC, que existen instituciones financieras muy innovadoras en diseños y organización de los servicios que no reivindicaban creación alguna de programas de calidad.

GRAFICA Nº 4. Promedio cambios en organización de trabajo por tamaño de entidades.



GRAFICA Nº 5. Promedio cambios organización del trabajo distintos sectores económicos.



Casos colombianos de organización laboral basada en grupos

Si todo esto respecto al sector financiero no parece admitir discusión, también es cierto que no se encuentran en él, hasta donde pudimos averiguar, ningún esquema de reorganización basado en Grupos de Trabajo, los cuales, lo repetimos, conllevan la más profunda de las reestructuraciones de las relaciones laborales. En Colombia, es sólo en la industria donde este tipo de esquema ha prosperado. Y nosotros en el transcurso de los Estudios de Caso, llegamos a conocer desde cierta cercanía, a cinco empresas que habían acogido estos grupos en algunas de sus áreas. Tres de ellas se radican en Antioquia, una en Cali y otra en Dos Quebradas (Risaralda).

En Antioquia, dos empresas textileras de capital nacional, una, casa matriz, y la otra su filial, y una automotriz con presencia accionaria

extranjera, son aquellas con grupos que hemos estudiado, y son por lo demás las únicas que en esta región los tienen. La de Cali, de propiedad extranjera, produce papel; y a ciencia cierta sabemos que en el Valle hay otras varias firmas dotadas de programas de esta índole. En Dos Quebradas, la empresa con grupos, o mejor dicho, que está en el proceso de su creación, también de capital extranjero, se ubica en la rama de alimentos; y parece que en Risaralda no es la única que tiene esta forma organizativa. Además, otra filial de la firma extranjera dueña de la misma, se encuentra en el Valle y está procediendo a este mismo cambio. Pero a esta, no nos acercamos a estudiarla. Ya puede verse que estos casos pertenecen a tres ramas manufactureras distintas, luego los grupos se han construido sobre procesos diferentes; y la

mayoría de ellos son filiales o dependen de tecnologías de multinacionales extranjeras, las cuales respaldan sus innovaciones aquí en antecedentes exitosos en otros países desarrollados o no. Eso sucede especialmente con la empresa de Dos Quebradas, en la que el proceso fue iniciado por un nuevo gerente que acababa de dejar la dirección de una fábrica de la misma firma radicada en el Brasil donde

se había adelantado con anterioridad esta reforma.

A continuación van unos extractos de una entrevista hecha a un directivo de una empresa del Valle donde el sistema de Grupos de Trabajo ("Grupos Autodirigidos" para esa empresas) parece consolidado. Él traza, a veces con truculencia, lo que son para la empresa, los límites de la autonomía de esos grupos:

La Semiquitoma de los grupos

El "semi-sí" y el "semi-no"

"Esos grupos toman decisiones operativas, que consisten en la misma programación, y las demás decisiones sobre el proceso. El gerente del turno, sin perder su autoridad, tiene que formar parte del equipo. No es como el gerente de antes que lo decía todo. Por ser un miembro del equipo, no se le mira al gerente como una autoridad del equipo. Es un cambio de estilo. El gerente no dice: "Vamos a hacer esto", sino: "Señores, tenemos este programa de producción, tengo esta información de la Alta Gerencia, necesitamos esto y esto y esto, organicémonos a

ver cómo vamos a cumplir con estos objetivos y estas metas. Ahí ya es donde empieza a discutir. De pronto yo tengo esta sugerencia que trabajemos acá o acá, a ver qué opinan ustedes. Es hacer un poco más participativa la toma de decisiones... Se pasa de un estilo autocrático de autoridad a un estilo más participativo de autoridad. Pero por eso no es que deje de existir la autoridad. Como organigrama funcional sigue existiendo el Presidente, que tiene bajo su cargo 4 Vicepresidentes; estos tienen sus Gerentes de Área a su cargo, hasta que

bajemos a los Equipos, donde hay un Gerente de turno, que es el Jefe de los Equipos. Pero esa función ya no es del tipo anterior. Ya es una autoridad un poquito más de consenso, de participación. Porque la empresa no se le puede salir de las manos a sus dueños. Eso debe estar muy claro para los Equipos autodirigidos. Por ejemplo, en el proceso de selección participan los Equipos. Pero, ¿cómo lo hacen? Aquí llegan los candidatos, y el área de Recursos Humanos es el que escoge la gente que debe entrar. No son los equipos que lo deciden. La empresa decide cuáles son los mejores candidatos. Entonces hay tres o cuatro candidatos, que sabemos que son buenos.

“Esos tres o cuatro se los detallamos a los Equipos y les decimos que digan cuál de ellos debe ser. Entonces, ¿qué le estamos dando a la gente? Un poquito más de participación, pero la empresa debe tener la sartén por el mango, como dicen.

“Tratándose del proceso disciplinario, si hay incumplimiento al reglamento interno del trabajo ¡olvidémonos de Equipos! Es el reglamento, y

hay que aplicarlo. Y eso debe quedarles muy claro a los Equipos. Y la empresa en ningún momento (y eso lo decimos en el plan, en el Tratado que pactamos sobre lo que era el proceso disciplinario de los Equipos), debe perder la autoridad, y la capacidad de cambiar las reglas de juego que hay en un momento dado. Porque si no estaríamos perdiendo el control de muchas cosas.

“En cuanto a las decisiones que pueden tomar los Equipos, son ciertas decisiones; pero no las van a tomar todas. Hay procesos de transferencias de funciones o de decisiones entre el Gerente y los Equipos. Hay una que el Gerente puede entregar y otras que no. Se está trabajando en estipular esto. El incentivo especial es que ellos pueden ganar más plata no dependiendo de que alguien muera o se jubile para que les deje el puesto. Eso es un incentivo altísimo, el que usted pueda ganar salarios dependiendo solo de su propia capacidad. Yo fui a X y es bien interesante, pero también es bien diferente. Allá por ejemplo, tenían los telares y había uno en*

* Empresa textilera antioqueña pionera en esa región en materia de Grupos de Trabajo.

ese telar y otros dos o tres cerca; y ellos no se ayudaban, estando tan cerquita. Entonces con el cambio lograron hacerlos trabajar como un equipo. Pero son procesos bien diferentes. Y en general los Equipos dependen mucho el tipo de procesos que hay en cada empresa. Aquí tenemos un proceso continuo; eso exige que las cosas sean de otra manera. Las actividades de la empresa determinan mucho cómo se deben organizar los Equipos autodirigidos. A mí me parece que en el área operativa lo básico para que pueda haber Equipos es que se requieran habilidades diferentes ** Porque si las tareas se parecen mucho se dan la rutina y el aburrimiento. Pero si el conjunto de las actividades son diferenciadas y permiten que la gente pueda desarrollar habilidades y capacidades diversas a través del tiempo, entonces sí empieza a ser un poquito más viable el Equipo.

*Por ejemplo, en una línea de progreso hay 6 operadores de bocatoma y se esperaba ahí para poder aprender algo de lancero, hasta que hubiera la vacante y le permitieran dar algunos pinitos. Ahora Usted

aprende la bocatoma, y dependiendo de las necesidades del Grupo puede aprender al tiempo la de lancero. Así puede en un momento dado ser lancero y tener un puesto más arriba; eso es la llamada multi-habilidad funcional en el área operativa. Además de esto, los Equipos empiezan a practicar un poco más el mantenimiento de la maquinaria, en relación con lo cual realizan algunas operaciones básicas. Además también se les ha delegado algunas funciones de tipo administrativo, como es la programación de sus turnos, de sus vacaciones, de sus descansos, cuando no son colectivos. Pero se trata de un trabajo continuo, de 8 horas diarias, 3 turnos al día, 24 horas diarias.

*En esta planta, se revisaron algunos esquemas de horarios, pero no se decidió al fin que siguiéramos con el horario de 8 horas. Pero para cada Equipo Autodirigido no son 8 horas, sino 8 horas y media (media hora de empalme entre Equipos) las que se trabajan. No hay por lo tanto flexibilidad en los horarios. Los Equipos son fijos. Eso es lo que se quiere para que vayan ganando identidad.

** En la Casa Matriz de esa empresa X nos insistieron precisamente en una condición opuesta: la no excesiva diferencia entre las tareas que asuma el grupo.

Para mayor comodidad de escritura, designamos cada una de estas empresas con una letra en unos casos acoplada a un número: la empresa textilera, casa matriz y antioqueña será A1 y su filial A2; la tercera de esta región A3, la caleña, C, y la risaraldense, R.

Estas empresas tienen unas características generales, o se encuentran en algunas circunstancias, que conviene señalar aquí. A1 y A2 están aguantando, como todas las grandes textileras del país, los latigazos de la apertura y sus secuelas: contrabando con o sin lavado. Y A2 salió no hace mucho de una larga huelga originada en la negociación del pliego, que concluyó con el debilitamiento de las organizaciones sindicales (tres), concomitante con la imposición de un pacto colectivo. Lo primero, la apertura y sus secuelas, determinaron como principal causa, en las dos empresas y todo el grupo correspondiente, el desmonte de sus estructuras

específicas y políticas centralizadas en calidad; y lo segundo, la huelga en A2, trastocó especialmente el área de los Grupos de Trabajo, y dejó a estos tambaleantes, aunque ni en A2 ni en A1, se piensa renunciar a esta forma de organización del trabajo. A3, la empresa automotriz, padeció hace unos años una crisis económica muy grave, de cuya causa participó sin duda la relación conflictiva que venía manteniendo con su sindicato. Ahí, la reestructuración productiva y laboral fue influida determinantemente por uno de sus dueños extranjeros: ¡nada menos que la Toyota!, y se erigió sobre los despojos del sindicato y un triunfante pacto colectivo. C se ha resentido por los efectos de la apertura, pero en un grado que parecía soportable en el momento del estudio; y desde principios de la pasada década, al tiempo que inició sus políticas de calidad, o sea, bastante antes de crear sus sistema de Grupos de Trabajo, entraba en un pulso con su

sindicato el cual terminó con la derrota y la práctica desaparición de éste. Por fin, R, que emprendió resueltamente su proceso de reorganización, ya consiguió un primer efecto en su sindicato. La situación creada determinó un cambio en la Junta de este último, quedando sustituida una vieja dirección nada conciliadora por otra más radical aún. En cuanto a tamaño, la empresa más pequeña es A2 con una nómina total de 200 personas, y la mayor A1, con una superior a 5.000. Entre esos extremos, se sitúan A3, C y R, y alrededor de unas 1.000 vinculaciones.

Miremos ahora cada uno y el conjunto de los sistemas de Grupo de Trabajo, fijándonos en particular en estos aspectos: su cobertura dentro de la entidad, su organización intrínseca, los apoyos de esta, y las formas y prácticas de calidad que los rodean.

A2, con una experiencia de más de un lustro en este

tipo de organización, ha sido el banco de prueba para todo el grupo de empresas encabezado por A1. Luego, esta última, aplicó el modelo resultante del experimento de A2 en un único "salón" de su área operativa (en ambas empresas llaman a estos grupos *Unidades de Trabajo*). En estas Unidades, que tienen asignados oficios o actividades relativamente homogéneas, se da lógicamente polivalencia y rotación, pero su coordinador no es elegido por los trabajadores, tal como sucedió en los inicios del experimento en A2, sino que es el jefe de área. En verdad, A1 creó y está creando Unidades de Trabajo en áreas distintas a la operativa. Los conductores de buses de la empresa (unos 12), forman una de ellas, que goza incluso de mayor autonomía que las del "salón", puesto que ellos se turnan en la coordinación de la Unidad. En el momento del estudio se estaban montando igualmente Unidades en toda la División de Relaciones Industriales.

En A2, dividida en tres áreas productivas, el experimento de las Unidades de Trabajo, por lo demás pionero en Antioquia, ha venido realizándose no más que en una de ellas, en la que reunía mejor las condiciones de homogeneidad y contigüidad, siendo estas en el pensamiento de la gerencia del consorcio, indispensables para los efectos de la creación de dichas Unidades. Acá, los comienzos del experimento fueron liberales. Las coordinaciones se turnaban, y el grupo tenía toda la autonomía para organizarse y funcionar. Los supervisores fueron apartados del todo. En muchos aspectos, se emulaba con los modelos conocidos que priorizaban la humanización y la democracia en el trabajo. Pero la creciente preocupación de la entidad por la eficiencia, imprimió una evolución hacia una coordinación impuesta y un encauzamiento más estrecho. Sin embargo, las Unidades siguieron siendo un espacio de polivalencia, de alguna

multifuncionalidad y de rotación. En ambas empresas, A1 y A2, la remuneración de los integrantes de las Unidades se basa parcialmente en la amplitud de la polivalencia, lo cual supuso por lo tanto la revisión de las escalas salariales. Parece que este sistema de remuneración crea problemas de motivación en el contexto salarial de estas dos empresas, por cuanto los trabajadores tradicionales pueden llegar a ganar más que los de las Unidades, gracias a las primas por productividad individual vigentes para ellos solos. Claro está que la solución a este problema está del todo en poder de las gerencias.

Por otra parte, en A1 y A2 los Grupos o Unidades están creados sobre segmentos de un proceso continuo, y se relacionaban formalmente, antes del ya mencionado desmonte de las estructuras específicas y políticas centrales de calidad y se relacionan todavía por lo menos *de facto*, según el

esquema cliente-proveedor internos. Se apoyan además en la posibilidad de entrar a formar parte de Grupos de Mejoramiento, reunidos en forma *ad hoc* para buscar soluciones a sus problemas de producción y trabajo. En esas dos empresas, y aunque desarrollan políticas de reducción de inventarios, no nos encontramos exactamente en presencia de aquellos modelos JIT/TQC reportados por investigadores latinoamericanos. No se trata quizás de unos mecanismos de tan alta precisión. Muy al principio de la década, y con ocasión de otro estudio, tuvimos la oportunidad de entrevistar al Gerente de Planeación de A1, el cual nos aseguró que el experimento de A2 ya era concluyente, y se iba a generalizar en A1 y sus satélites. Pero unos años después, el balance de aquella extensión, no era sino el "salón" y la Unidad de Trabajo de los conductores de buses y las del personal de Relaciones Industriales. Ese divorcio entre aquellas aspiraciones

y las realidades posteriores, se explica más por el castigo del impulso innovador ocasionado por la crisis económica ya referida, que por la durísima huelga sostenida en A2, puesto que su causa fue unos desacuerdos sobre artículos económicos del pliego. La verdad es que la organización sindical no se había opuesto al principio al experimento, y sólo empezaba a hacerlo recientemente por los inconvenientes para la unidad obrera, suscitados por el fomento de la competencia entre las Unidades, y el papel disciplinario que tendían a asumir los Grupos.

Tratándose ahora de A3, cuya organización actual data de principios de esta década, sí estamos ante un esquema de JIT/QTC, tanto en la organización como en la misma terminología utilizada; y ello por muy buenas razones: ahí tenemos líneas de montaje de automóviles, y la presencia de la Toyota. La organización productiva consta de JIT, aunque de un

rigor limitado⁵, del kan-ban, de unas cadenas simplificadas para ahorrar espacio, de un "autocontrol de defectos", y de la posibilidad de una administración "a ojo". De otro lado, la organización del trabajo se basa en las Unidades de Trabajo (la misma denominación que en A1 y A2) definidas igualmente sobre segmentos de los procesos, y que son bicéfalas: un líder, o "hermano mayor", elegido por la empresa con funciones y relaciones con los miembros de la Unidad exclusivamente positivas de asesoría, consejería y facilitación; y un jefe de grupo así mismo nombrado por la entidad, con autoridad de mando y funciones disciplinarias. Acoplados a estas Unidades, pero pudiendo abrirse se-

gún la naturaleza de los problemas tratados a algún especialista, están los Kaizen o Grupos de Mejoramiento. Esta organización del trabajo y participativa para el control y el mejoramiento de la calidad, supone la polivalencia y flexibilidad funcional habitual, pero se nos hizo que dentro de un margen de autonomía restringida para las Unidades y sus integrantes. Esta organización se montó cuando la entidad japonesa llegó, y se agregaron en la planta de A3 dos líneas para el montaje de sendos vehículos suyos. En la instalación de estas nuevas líneas, y como es costumbre en estas situaciones, según la literatura revisada, las consultas a los trabajadores y su participación fueron amplias, aunque

5. El principal obstáculo a la aplicación rigurosa del JIT para esta empresa es la demora en las importaciones, las cuales representan casi todos los elementos que entran en el montaje. El tiempo que media entre el momento en que se tramita el pedido y el de la recepción del insumo, es de 4 meses. Claro que antes de la reorganización, éste era de 8 meses. Este problema en la aplicación del JIT, nos ha sido señalado en varias ocasiones, y en particular por C. Debe estar bastante generalizado en Colombia en el sector manufacturero, habida cuenta de que muchas firmas están en la necesidad de importar insumos en una alta proporción.

ahora nos aparezcan algo encorsetadas.

Por causa de la crisis y los traumáticos conflictos laborales que enfrentó la empresa hace algunos años, hubo una profunda renovación del personal de planta, y se implantó un nuevo sistema de selección para obtener una mejor filtración, según los criterios de la empresa. En el momento de las entrevistas, ya habían reducido "escaloncitos" en la escala salarial de los operarios, y se seguía trabajando en ese problema de escalafón. La polivalencia ya se estaba midiendo como requisito de puestos de trabajo, y lo más probable es que iba a ser tenida en cuenta de alguna manera en la fijación de las remuneraciones. Ya se insinuó que el sindicato, que siempre había sido beligerante y muy fuerte en una época, había terminado desapareciendo. Y por lo tanto no extraña que no

hubiera cesado nunca en sus críticas a esta reorganización. Respecto al manejo y desenlace al largo conflicto que mantuvieron la empresa y su sindicato, y a una pregunta sobre si el antecedente de la Toyota, consistente en un conflicto de trayectoria similar allá en el Japón con su propio sindicato de industria en los años en que ella desarrolló su original organización, le había servido como guía a A3, un directivo entrevistado contestó: "No, fue pura tecnología criolla..."

El sistema de Grupos en C (donde los llaman Equipos Autodirigidos) se comenzó a implementar en 1990 en una de sus dos plantas, la más moderna tecnológicamente hablando. Es en esta empresa en que esta modalidad organizativa nos ha parecido mejor fundamentada conceptualmente e integrada a la visión gerencial global, a la vez que mejor

ajustada en su funcionamiento⁶. La empresa se considera modelo en América Latina. Tiene su programa de calidad llamado PIMES (Proceso Integral de Mejoramiento hacia la Excelencia); y los Equipos Autodirigidos (unos 15) se gerencian según el enfoque del "Crew Concept" (Concepto de Grupo). Esos equipos mantienen organizados a todos los trabajadores de las áreas operativas, en cada una de las cuales se encuentran tres de ellas, y parcialmente a los de mantenimiento y almacenamiento. Una característica de estos trabajadores, diferencial respecto a las otras cuatro empresas, es su mayor nivel educativo formal, que no puede dejar de tener efectos favorables. En C se exige como mínimo el título de tecnólogo, cuando en las demás empresas es el cuarto o sexto año de bachillerato que se requiere

para trabajar en los Grupos. El hecho de que en C la producción es continua y atendida por tres turnos, hace posible otra particularidad en el funcionamiento y articulación de los Equipos. Se establece un empalme de media hora, entre el que termina su horario de trabajo y el que lo inicia. En realidad la jornada de trabajo es para cada equipo de 8 horas y media, con 7 horas y media de trabajo propiamente dicho, y dos medias horas de empalme. Los empalmes sirven para comunicación del estado de los procesos, y para plantear y discutir los problemas que se han vislumbrado y los que han estallado. Ellos suplen en gran medida las funciones que pueden cumplir en el Japón los Círculos de calidad, o en otras latitudes los grupos de Mejoramiento o de calidad. Sin embargo, los miembros de los Equipos pueden inte-

6. Después de las entrevistas hechas, y muy recientemente, nos informamos por la prensa de que la empresa atravesaba por graves dificultades ocasionadas por la apertura. No creemos que esta situación haya afectada a la organización en Equipos.

grar "Equipos de Tareas" (Task Force) que suelen crearse con carácter *ad hoc* para resolución de problemas específicos.

Esos Grupos están coordinados por llamados Gerentes de turnos, por encima de los cuales están los Gerentes de Área. Su comportamiento sin embargo y tal como se describe en el recuadro, la "Semi autonomía de los Grupos", no obedece a la filosofía tradicional de la supervisión. En este mismo recuadro, se dice bastante sobre la polivalencia y multifuncionalidad, el sistema de remuneración, e incluso sobre la intervención de los Equipos en un punto crítico como es el nombramiento de nuevos miembros. Sin embargo, caben unos comentarios y precisiones al respecto. A pesar de que el entrevistado en dicho recuadro insiste sobre los límites de la autonomía de los Equipos, esta parece ser en C más amplia y mejor definida que en las demás empresas. En parti-

cular, el proceso de selección de personal y aunque paradójicamente está presentado por el directivo entrevistado desde el punto de vista de la preservación del poder de la empresa, les concede a los Equipos novedosas atribuciones que nos trae a la mente a la Volvo. Aquí la empresa presenta tres o cuatro candidatos al Equipo para que éste escoja uno. En los experimentos de la Volvo, el sindicato y la empresa paritariamente seleccionaban a un candidato, que no obstante podía ser vetado por el Grupo. Puede que en conjunto en el ejemplo sueco, la empresa perdiera más poder, en beneficio del sindicato y del Grupo de Trabajo, pero en el caso C, el Equipo autodirigido se ve más favorecido directamente, aunque la empresa pierda menos poder. En todo caso, esta participación en la selección de personal es bien singular en los medios empresariales privados colombianos. Por otra parte, precisemos que la rotación se hace aquí a nivel de las

áreas que suelen cobijar tres equipos. Y como en este ámbito la diferenciación de oficios o tareas es relativamente grande, y la formación básica de los trabajadores facilita nuevos aprendizajes, en esta empresa las posibilidades de desarrollo profesional son notables. Precisemos igualmente, corrigiendo en esto unas afirmaciones contenidas en el recuadro, que si bien el reglamento disciplinario general de la empresa es el marco normativo de mayor jerarquía, los Equipos conjuntamente con los gerentes de la planta, han elaborado reglamentos y códigos específicos para uso propio de aquellos.

En cuanto a la calidad, originada según la preocupación dominante en la actualidad, en la fuente e incorporado a los quehaceres productivos cotidianos, los Equipos participan en su garantía y mejoramiento así: ellos recogen y manejan todos los datos operativos y en particular los requeridos por el

CEP (Control Estadístico de Procesos); la relación entre los equipos se ajusta al concepto de cliente-proveedor internos, y los "productos" que cada Equipo entrega al siguiente se someten a especificaciones previas y dan lugar a certificaciones o a auditorías internas. Hasta aquí la garantía y control de calidad. Los Equipos igualmente contribuyen a su mejoramiento, a través de las reuniones diarias de empalme y de los Equipos de Tareas.

Desbordando el ámbito de los Equipos, merece la pena señalar, y porque eso toca uno de los principios generales fundamentales de las nuevas filosofías gerenciales, la aplicación en esta empresa del Valle del llamado MTS. Este es un método para que los trabajadores consignen en manuales con fines de transmisión a los nuevos trabajadores y de apropiación por parte de las empresas, toda la información técnica y operativa, así como la experiencias y el

conocimiento personales propios.

Como ya se dijo, el sindicato en C terminó quedando muy debilitado; por lo que en esto este modelo difiere radicalmente del sueco. De hecho, no existe en la planta de los Equipos Autodirigidos, y sólo tienen una presencia muy marginal en la otra. La principal crítica que éste ha venido haciéndole a la organización en Equipos, se centra en el aumento de las cargas mentales, o sea, en la "sobreexplotación del sistema". Unos trabajadores no sindicalizados entrevistados en esta misma empresa, abundan en el mismo sentido. Pero esos defectos de los mismos sistemas productivos y de organización del trabajo, se analizan en el próximo capítulo de este informe. Por lo demás, volvemos sobre esta empresa, un poco mas adelante al tratar de las estrategias de involucramiento y antisindicales, practicadas en Colombia por las entidades que han emprendido innovacio-

nes en materia de calidad y organización productiva y laboral.

Ahora nos referimos, pero más brevemente a R, empresa que estaba en el momento de la realización de nuestras entrevistas, iniciando el proceso de creación de los Grupos. Esta empresa se inspira en lo que la multinacional que es su dueña ya tiene bien probado en el Brasil. La intención declarada de la gerencia de C era crear Equipos de Trabajo al estilo de 'Carvajal' (lo cual demuestra por lo demás que el experimento de esta última empresa es considerado un éxito). Pero ya había establecido formas amplias de polivalencia y multifuncionalidad. Incluso una vez hicieron una prueba de Trabajo en Grupo, en una de sus líneas de producción, sin la presencia de supervisor alguno. Teatral y repentinamente la dirección le dijo al correspondiente conjunto de trabajadores: "A partir de mañana, no tendrán supervisores, organicense y

trabajen solos". Esto fue para apreciar las dificultades que podrían presentarse en la implementación definitiva de los Grupos, y para producir un efecto de choque propicio para romper inercias. Lo que sí la empresa había iniciado en forma sistemática era unos seminarios de sensibilización de un día para todo el personal. Además, la empresa ya había suprimido puestos de supervisores, y proclamado su intención de reducir al mínimo toda su estructura de mandos medios y gerencial. En resumen, los proyectos de C parece que dejarán instalada una organización productiva y laboral, desarrollada como las que más, y unas prácticas de calidad fusionada a la misma.

Fuera de estas cuatro empresas dotadas de Grupos de Trabajo a las cuales acabamos de referirnos, cabe

señalar una quinta, propiedad de japoneses, radicada en Medellín, y que entró en un duro proceso de negociación con su sindicato, con el fin de introducir un nuevo sistema de categorías, las cuales, según la propuesta inicial de la empresa, se reducirían a tres. No pudimos saber de la empresa, que mantenía mucha discrepancia sobre el particular, si su propósito final era crear una organización del trabajo según la modalidad de la que nos estamos ocupando. Pero de todos modos y como mínimo, las intenciones de la empresa tenían que ser abrirle ampliamente las puertas a la polivalencia y a la rotación en los puestos de trabajo.

Concluido el examen del sistema de Grupos de Trabajo en cada una de estas empresas, vamos a ultimar este punto, presentando unas consideraciones generales.

Consideraciones generales acerca de los cambios en Colombia

La primera es la aparente constante de que en esta clase de cambios, que supone un cuestionamiento del principio de autoridad tradicional y una redistribución mayor o menor de los poderes adscritos al control del proceso de trabajo, se suelen empezar con más bríos revolucionarios de los que se conservan cuando se ha encontrado el cauce definitivo: ¿Fría estrategia de cambio? o ¿arrebato idealista pronto reprimido por las frías realidades del orden empresarial? El caso es que se procede exactamente al revés de uno de los consejos primordiales que Maquiavelo daba a su Príncipe: Iniciar gobernando con riendas cortas para ir soltándolas. Un cierto desencanto que se va produciendo es quizás el precio de esa inversión.

La segunda toca a la comparación entre los Grupos de

Trabajo estudiados y los modelos materializados en otras partes. Considerando de momento sólo el grado de autonomía de los Grupos respecto a las instancias que tradicionalmente dominaban la operación (Oficina de Planeación y Métodos, Departamento de Control de calidad, Supervisores), o bien la parte que se les ha concedido en el Control del Proceso de Trabajo, o bien aún el alcance efectivo de la transformación de las Relaciones Laborales, se nos hace que los casos colombianos de organización del trabajo basada en Grupos, se acerca más en su conjunto al "modelo japonés en su versión occidental", que cualquiera de las modalidades originadas en la teoría sociotécnica, que prioriza la humanización del trabajo y la democracia industrial. Ahora bien, cuando al final de este capítulo, analicemos las estrategias y estructuras

de involucramiento, precisaremos esta caracterización comparada.

La tercera consideración apunta al dinamismo de las relaciones entre empresas y sindicatos *autónomos*. Y subrayamos eso de *autónomo*, porque los otros, los *corporatistas*, los imperturbablemente conciliadores, no dan pie siquiera para hablar de dinamismo. Pues bien, la dinámica de estas relaciones, en tanto que son determinadas por innovaciones radicales, como es la instauración de las nuevas relaciones laborales, en las condiciones económicas y contextos sociales actuales, parecen tender siempre a "subir a los extremos", para utilizar un concepto Clausewitziano, o como se dice más contemporáneamente en dinámica de sistemas, se desarrollan como una bola de nieve, pero como única solución al conflicto, la destrucción del sindicato. Un supuesto de la presente investigación era por el contrario el rechazo a esta fata-

lidad. El próximo capítulo versa del todo sobre estos temas.

Por último, la idea recurrentemente expresada, de que este tipo de organización del trabajo, con su correspondiente sistema productivo, en el cual podrían fundirse los nuevos conceptos de calidad, propendía a generalizarse en alguna forma y medida, nos parece que se soporta en la situación y el rumbo de los casos examinados. Se afianza incluso en las vicisitudes de las dos empresas textiles antioqueñas, duramente afectadas por la apertura, puesto que su programa de Unidades de Trabajo, resistió mucho mejor que su programa de calidad, a los embates de la crisis. Además, constatamos que dirigentes de otras empresas experimentaban interés por esta forma de organización, aunque parecían considerar como compleja su implementación. En rigor, lo que más concretamente en ella les interesaba es lo que hemos

venido en llamar la *flexibilidad funcional y numérica interna*, entre cuyas ventajas para las empresas, ellos destacaban la supresión de la necesidad de recurrir a mano de obra externa para llenar ausencias y vacantes ocasionales. En todo caso, y

refiriéndonos a las entidades sometidas a la racionalidad económica, la extensión de este tipo de organización dependerá principalmente de sus resultados en las pruebas de eficiencia, productividad y calidad.

Flexibilización contractual en Colombia y la Ley 50

Consagremos ahora unas páginas al análisis de unas informaciones relacionadas con los aspectos de la flexibilización de las relaciones laborales que son sin duda los más conocidos por la opinión pública general, y rebatidos por las organizaciones sindicales. Estamos hablando de la *flexibilidad contractual* y de la definida más arriba como *numérica externa*. La primera, fundada en Colombia esencialmente en la Ley 50, en tanto que permite agilizar la contratación y los despidos, o volver a estos menos onerosos, condiciona la otra, que se expresa en las fluctua-

ciones de la nómina de una empresa o de un conjunto de ellas, conforme varían sus necesidades de producción. Estas flexibilidades han aparecido como un fenómeno mundial, y si bien en tanto que respuesta a cambios en las condiciones y características de los mercados, la verdad sea dicha, que sólo en beneficio inmediato de las empresas económicas. La posibilidad de contratar y despedir cuando hay necesidad, interesa a todas las empresas, independientemente de si han o no cambiado sus sistemas internos, pero sólo la pueden aprovechar óptimamen-

te aquellas que han desarrollado la flexibilidad laboral en todas sus dimensiones.

La Ley 50 colombiana, en conformidad con los propósitos de los legisladores, flexibiliza las relaciones contractuales personales, esencialmente reestructurando una modalidad de contrato individual de trabajo, el *contrato a término fijo*, y desarrollando un marco jurídico potenciador de las Empresas de Servicios Temporales, las cuales principalmente contratan personal para prestar su fuerza de trabajo a las empresas, bajo la figura jurídica de *trabajadores en misión*. De esta manera, desde el punto de vista formal, una empresa puede tener tres clases de trabajadores: los vinculados con contrato tradicional *de duración o a término indefinido*; los con contrato *a término fijo*; y los *temporales*, que son aquellos utilizados directamente en virtud de un contrato de prestación de servicios, pactado entre la empresa productiva y la

de servicios temporales. Ahora, los contratos a término fijo pueden tener una duración incluso menor de un año, y no superior a tres, y son en cualquier caso renovables indefinidamente. En los casos, definidos en forma muy amplia, en que las empresas pueden acudir a la tercera alternativa, ellas pueden disponer de trabajadores temporales por un plazo de 6 meses, prorrogables una sola vez. Esas dos posibilidades reestructuradas de contratación, liberan sin duda aquellas fluctuaciones a que se refiere el concepto de *flexibilidad numérica externa*. Pero la ley 50 las libera de igual manera al suprimir el derecho al reintegro para los trabajadores con *contrato a término indefinido* y más de diez años de trabajo, despedidos sin justa causa, lo mismo que con otras disposiciones de menor alcance, tal como las atinentes a períodos especiales de trabajo.

A escala de toda Colombia, podría ser que alrededor del

20% de todo el empleo tenga un carácter precario, es decir, esté constituido por vinculaciones a término fijo o mediatizadas por empresas de servicios temporales. Pareciera que recientemente las empresas económicas recurren menos a estas últimas pero contratan más trabajadores a término fijo. Según los datos de nuestra investigación, este porcentaje de empleo precario para el conjunto de entidades con Programas de calidad es algo inferior al general nacional. Es de un 17%, que se descompone en un 12% de vinculaciones a término fijo y un 5% de trabajadores temporales. El patrón estadístico de Medellín y Bogotá se asemeja a éste, pero el de Cali ostenta sensiblemente más vinculaciones a término fijo (21%), en detrimento más o menos por igual de las otras dos modalidades contractuales. Ahora bien, podría enunciarse que entre más profundas y consecuentes son las políticas de calidad y de reorganización productiva y laboral, menor es

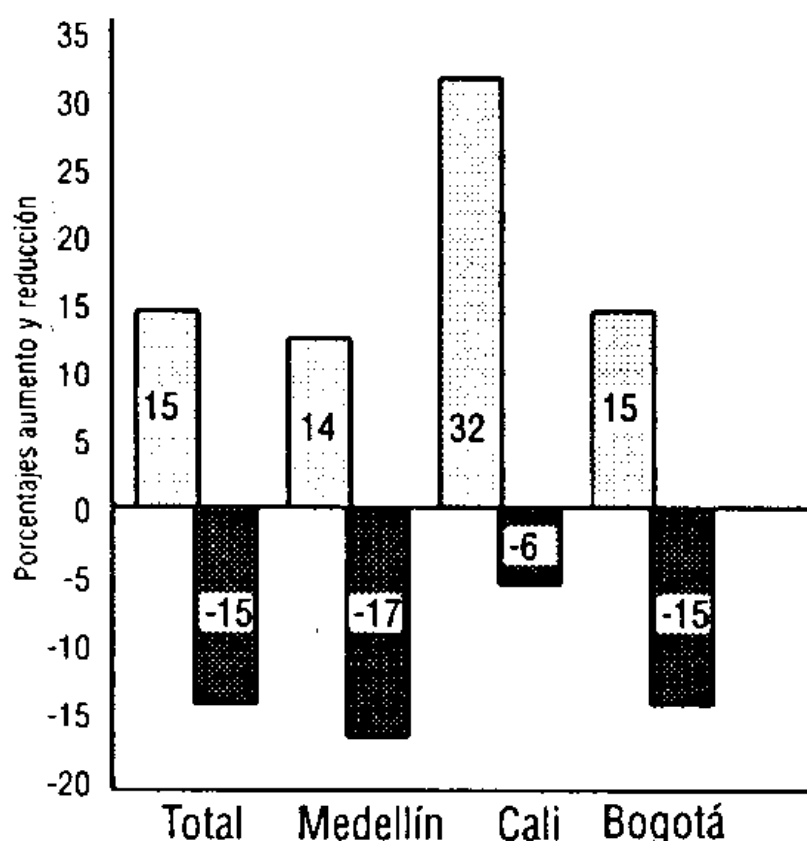
la precariedad. En todo caso, la proporción promedio del trabajo precario en las empresas con organización del trabajo en Equipos o Unidades, examinadas un poco más arriba, es claramente inferior al del conjunto de entidades con calidad (menos de un 10%). En relación con este punto del trabajo precario y del estable, producimos un dato paradójico: las empresas que iniciaron sus programas de calidad a raíz de una situación de dificultad económica (un 10%), tienen prácticamente toda su nómina contratada bajo la modalidad de *a término indefinido* (95%). ¿Será porque en el transcurso de su crisis se deshicieron, lo que es lo más fácil, de sus "términos fijos" y sus "temporales"? Una respuesta afirmativa encaja perfectamente con el que 9 de 10 de estas empresas con dificultades iniciales han procedido a una reducción de personal, y que ninguna de ellas lo ha aumentado.

Tratándose ahora, ya no de

la estructura de las nóminas de las entidades con programas de calidad, determinada por un criterio jurídico, sino de la fluctuación de las mismas desde la creación de dichos programas, tenemos que hubo reducciones y aumentos de nómina prácticamente en la misma pro-

porción de entidades (30%), y que el porcentaje promedio de unas y otros es también igual (15%). Aquí nuevamente Cali se sale del patrón general, con los porcentajes promedio de aumentos y reducciones (32% y 6% respectivamente). (Ver gráfica N° 6).

GRAFICA N° 6. Fluctuaciones de nómina en entidades con progresos de calidad



Nota: Estos porcentajes son promedios NO ponderados. Luego no se puede deducir con precisión el saldo de las fluctuaciones en términos de creaciones o reducciones globales de empleo en el tipo de entidades estudiadas.

Todo el mundo admite, sin exclusión de los consultores y responsables empresariales de la calidad, que la inestabilidad en el trabajo es un factor negativo para el *involucramiento* y la aceptación activa de los cambios. De una manera igualmente general, se cree que los despidos masivos, o "gota a gota" generan un clima laboral absolutamente adverso para aquellos fines. Las estadísticas que acabamos de mostrar, no son en general demasiado dramáticas desde este punto de vista. Pero datan del 93; y se sabe que en los últimos tiempos, se han multiplicado los despidos masivos en las empresas más agobiadas por los efectos de la apertura, despidos por lo demás facilitados por la misma Ley. Luego, en algunos sectores por lo menos, han aparecido condiciones francamente negativas para las innovaciones en que nos estamos interesando.

Pero en este lugar, cabe una reflexión más general. El

empleo vitalicio, por lo tanto la estabilidad laboral total, ha sido considerada como una característica de las grandes corporaciones japonesas; y en el sistema de producción de la Toyota representa un componente básico de una estructura que incita a la implicación de los trabajadores (B. Coriat, 1991). No obstante, la *flexibilidad contractual* ha aparecido recientemente en las mismas cunas de aquellos novedosos modelos de organización oriental, y huelga decirlo, en forma persistente en todos los demás países. De suerte que por la coexistencia de núcleos estables con franjas precarias y variables, se habla de dualización del mercado laboral, y ello como característica estructural. Su necesidad se busca en las incessantes fluctuaciones de los mercados, donde se han revivido los ciclos cortos, que habían quedado inhibidos en el anterior período histórico keynesiano. En un contexto de alta competitividad, una franja fluctuante en el em-

pleo sería el corolario inevitable de la fluctuación de la demanda. Pero así las cosas, se tiene un motivo para preguntarse si las estructuras de equilibrio tan admiradas en los ya clásicos modelos de relaciones laborales japonesas pueden ser ac-

tualmente generalizadas en sus aspectos más llamativos para el movimiento obrero. Claro que esta inquietud se hace extensible y con mayor razón, a las versiones más humanistas de organización del trabajo, analizadas más arriba.

Conclusiones: Programas de calidad y cambios en la organización laboral

Concluamos ya los análisis de los cambios en Colombia sobre los tópicos de este subcapítulo.

Se establece sin duda una alta, pero superficial, correlación entre la mera existencia de programas de calidad y la implementación de alguna que otra innovación tecnológica y en las relaciones de trabajo. Pero tratándose de las relaciones entre estos dos términos, programas e innovaciones, en cuanto a profundidad, sistematicidad, y sobre todo a irreversibilidad de esos primeros, la cuestión se vuel-

ve más compleja. Como hipótesis derivada de planteamientos hechos en forma repetida, se puede considerar en la variable relaciones laborales un umbral crítico, constituido mínimamente por una flexibilidad funcional respaldada por una reestructuración adecuada del sistema de categorías, que determina dos momentos distintos para el funcionamiento de aquellas relaciones. Mas acá de este umbral, la correlación es débil, pudiendo darse los mismos Programas de calidad iniciados en todos los frentes con bombos y plati-

llos, sin el menor rasguño en las tradicionales relaciones de trabajo, que cierto número de cambios en estas, sin acción alguna en materia de calidad.

Por el contrario, más allá del umbral, la situación cambia; y no sólo la mutación en la organización laboral arrastra y se incorpora a sí misma las funciones nuevas de calidad, sino que las estabiliza. Luego se da una correlación perfecta e incluso una relación asimétrica de causa a efecto. Aunque con los datos recogidos, no se podía comprobar esta hipótesis mediante técnicas estadísticas, una mirada atenta a los

mismos, sugiere que la realidad colombiana se ajusta a esta hipótesis.

De todos modos hemos visto que más allá de aquel umbral, la zona de innovación de hondo calado en las relaciones laborales, no cubre más de un 10% a 12% de las entidades con calidad. Y está por ver, si en las condiciones cambiantes económicas y sociales del momento actual, ella podrá acumular las fuerzas necesarias para extenderse. Nuestro supuesto, no totalmente demostrable aquí y ya expresado, es una respuesta afirmativa.

BIBLIOGRAFÍA (Textos citados)

1. *Balandier, C.* El desorden. La Teoría del caos y las ciencias sociales. *Gedisa, Barcelona, 1988.*
2. *Budde, D.; Buster, M.* Volvo, la fábrica del futuro.
3. *Carrillo, J.* Adaptación de la producción flexible. *S.T. No.21, Madrid, 1994.*
4. *Coriat, B.* Pensar al Revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa. *Siglo XXI, Madrid, 1992.*
5. *De la Garza Toledo, E.* Reestructuración productiva y respuestas sindicales en América Latina (1982-1992), *S.T. No. 19, Madrid, 1993.*
6. *Hartz, B., Puig, J.* ERC (Encuestas a Responsables de la calidad). *Proyecto Foro/Colciencias, Medellín, 1993.*
7. *Forslin, J.* Descualificación y Recualificación. Un estudio longitudinal de la división de motores Volvo, *S.T. No.3, Madrid, 1991.*
8. *Hammer, M., Champy Y.* Reingeniería. *Ed. Norma, Colombia, 1994.*
9. *Lipietz, A.; Leborgne D.* Nuevas Tecnologías, nuevas formas de regulación. *ILPES/ONU, Chile.*
10. *Slaugther, J.;* El concepto de equipo en la industria automovilística estadounidense: implicaciones para los sindicatos.



*Por un Sindicalismo
para la Democracia*

Calle 51 No. 55-78 Tel: 513 31 00 Fax: 231 92 22
Casillero Electrónico: ens@colnodo.igc.apc.org
A.A. 12175 Medellín-Colombia