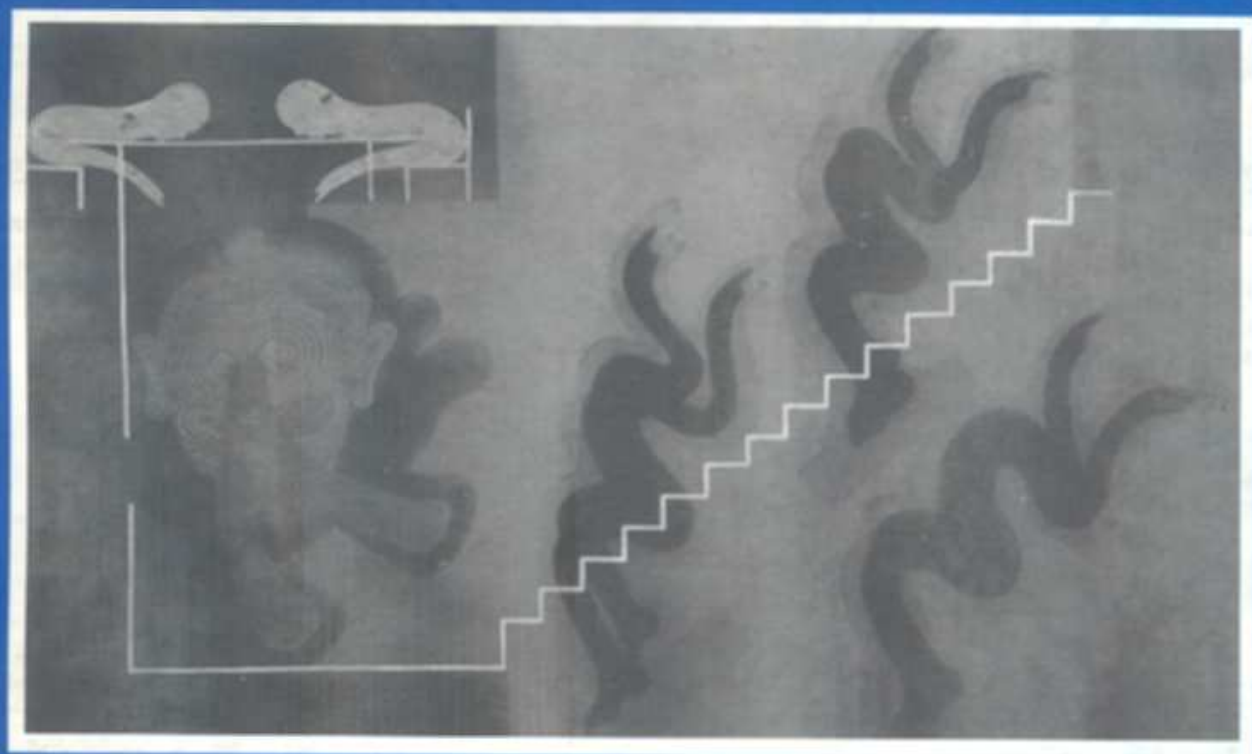


# La Negociación de la Flexibilidad del Trabajo



**Julio Puig Farrás**  
**Béatrice Hartz Son**



**ensayos laborales 7**

Ensayos Laborales/Siete

**LA NEGOCIACIÓN DE LA  
FLEXIBILIDAD DEL TRABAJO**

Julio Puig Farrás  
Béatrice Hartz Son



**El presente trabajo se realizó para la OIT, Oficina de Área y Equipo Técnico Multidisciplinario para los Países Andinos, en el marco del Proyecto OIT/MTSS/PNUD-COL/95/003. Se publica con fines divulgativos y educativos.**

**El Fondo Editorial Escuela Nacional Sindical cuenta con el apoyo de la Federación Sindical Holandesa FNV.**

**A.A. 12175 Medellín. E-mail: [esindica@epm.net.co](mailto:esindica@epm.net.co).**

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
---------------------------	----------

## **PRIMERA PARTE. APROXIMACIONES ANALÍTICAS DENTRO DEL ENFOQUE**

<b>PREDOMINANTE .....</b>	<b>14</b>
Las dimensiones de la <i>flexibilidad laboral</i> .....	15
Las máquinas que cambiaron el mundo .....	30
La historia periodizada de la flexibilización de las relaciones laborales y la interacción de los actores .....	43

## **SEGUNDA PARTE. ANÁLISIS TEÓRICO**

<b>GENERAL .....</b>	<b>77</b>
El carácter general de la negociación de la flexibilidad laboral .....	78
Los conceptos e instrumentos metodológicos generales .....	99
Los contenidos de la negociación de la flexibilidad laboral y un análisis de las funciones de utilidad .....	108
Los contornos de una situación sostenible de las relaciones laborales flexibles .....	138

<b>CONCLUSIONES. EL PROBLEMA DE LA NEGOCIACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD DEL TRABAJO EN COLOMBIA.....</b>	<b>148</b>
--	------------

## ***INTRODUCCIÓN***

Las fuerzas liberadas por nuestra época han producido en torno a las relaciones laborales, dos órdenes de fenómenos en que se refleja quizás la imagen de su porvenir.

En la primera categoría, está la progresiva demolición del sistema de relaciones laborales anterior, y la emergencia en ese mismo proceso de la *flexibilidad* como nueva característica de las relaciones de trabajo, todo ello impuesto y justificado por la necesidad de supervivencia y adaptabilidad de las empresas a las nuevas condiciones de su entorno económico. La *flexibilidad del trabajo*, desde esta óptica de la empresa, que es la más comúnmente adoptada, no deja de dar lugar a confusiones y malentendidos. Es sin duda la oscilación, dramática en sus consecuencias humanas, de las plantillas; pero es también, potenciada por la invasión de los nuevos modelos productivos, la rotación o movilidad interna de los trabajadores, así como la variación de los tiempos de trabajo, y como consecuencia parcial de esta variación y aquella oscilación, la fluctuación de los gastos salariales. Puede por lo tanto suponer una organización del trabajo menos alienante, que entraña la posibilidad de un progreso en el sentido de una recomposición del trabajo, y la autonomía y profesionalización del trabajador, conceptos éstos en nombre de los cuales el movimiento obrero había cuestionado la precedente organización taylorista-fordista, por lo demás desigualmente difundida en América Latina y Colombia.

De todos modos, este proceso de **flexibilización**, en tanto que venía desplazando viejos sistemas estabilizados de relaciones laborales y protección social y se conducía en función de los problemas de las empresas, tenía que generar una reacción sindical. Esta, en general, ha sido de resistencia y contención de los cambios, y a veces de carácter más positivo pero parcial. Este último tipo de reacciones ha dado lugar, desde principios de los 80, a un sinnúmero de acuerdos, destacados y teorizados por algunos bajo el nombre de *negociación integrativa*, que han representado intentos por parte de los trabajadores, bien de limitar menoscabos, bien de obtener algunas ventajas a cambio de ciertas concesiones y sacrificios. Pero esta línea de conducta, se mantenía dentro de una actitud general defensiva, sin suponer claramente el reconocimiento de la irreversibilidad de las nuevas realidades, ni una aprehensión de éstas en su globalidad. Tampoco las soluciones eran, ni podían ser globales, y menos podían prefigurar modelos definitivos.

Sin embargo, la aparición, aunque menos franca, del otro orden de fenómenos, y la apreciación de su alcance, podrían estar contribuyendo a revolucionar las visiones y estrategias. La flexibilidad anterior nos remitía a una *demanda de trabajo flexible* por parte de la empresa. Ahora, se trata de una *oferta de trabajo flexible* formulada por el trabajador.

Incluso desde antes de los inicios de la crisis de mediados de los 70, se ha venido observando una transformación en la estructura de la fuerza laboral. Al lado de la base tradicional del sindicalismo, que por lo

demás también evoluciona, surgen nuevos sectores de trabajadores: se amplifica el fenómeno de los trabajadores con *status incierto* en el mercado laboral, como son los parados intermitentes, los trabajadores de la economía subterránea, los *freelancers*, etc. Pero y sobre todo, irrumpe en forma más acusada en los países más desarrollados, una *oferta de flexibilidad* respecto esencialmente a las modalidades de prestación laboral y horarios de trabajo, que emana de trabajadores de alto nivel profesional y ciertos grupos como son las mujeres y los jóvenes. Esta oferta, en la medida en que se ha atendido, es lo que ha permitido hablar de *revolución del tiempo escogido* o de *autogestión del tiempo de trabajo*. Estas categorías de asalariados, concentrados en los llamados sectores de alto "*valor conocimiento*" muestran un mayor interés que los demás trabajadores, por la polivalencia, la movilidad, los horarios flexibles, la iniciativa y la participación, y aún por la alternancia voluntaria entre tiempo de trabajo y no trabajo. Esta oferta se expresa por lo tanto desde los intereses, la cultura y los estilos de vida particulares de los trabajadores, y antes que coincidir puede colisionar con la demanda de trabajo flexible propia de las empresas.

En resumen, existen dos tipos de flexibilidades, respondiendo uno a los intereses de la empresa y otro a los del trabajador. El primero se ha manifestado sin duda con mayor vigor, y en las condiciones de la época ha opacado hasta cierto punto el segundo. Pero el descubrimiento de ambos, y la percepción de que ellos participan de la misma corriente de cambios que ha

caracterizado los últimos decenios, han producido en las conciencias dos efectos decisivos. Han coadyuvado: primero, al convencimiento de todos en cuanto a la irreversibilidad de las nuevas realidades productivas y laborales, y segundo, a un reconocimiento recíproco de la legitimidad de principio, de estas *flexibilidades*.

De ahí a plantear que la flexibilidad del trabajo, con sus contradicciones y todo, se convirtiera en el objeto central de un nuevo terreno de regulación conjunta, no había mucho trecho. Y los primeros en recorrerlo resueltamente, fueron sectores minoritarios del sindicalismo mundial y sus acompañantes intelectuales.

Estos planteamientos, claros pero poco desarrollados en su expresión, hasta donde sabemos, consideran el principio de la flexibilidad del trabajo, como de interés tanto para las empresas como para los trabajadores, pero con significados que se diferencian e incluso entran en conflicto. Las formas particulares que reviste este principio, de acuerdo a las preferencias de unos y otros, son diferentes, y la negociación colectiva debe regular la totalidad de este objeto, que es en parte contradictorio.

La *negociación integrativa* es contrapuesta por sus teóricos, quienes la han presentado algo sistemáticamente, a la *negociación distributiva*, que es la que encierra un conflicto de intereses. Pero ellos parecen considerar que únicamente la primera tiene aplicación en materia de flexibilidad, o de la clase de cambios en las empresas, característica de nuestra época, aparte de que la quieren aislar de la segunda que tendría todavía vigencia para temas tradicionales de negociación, como son los salarios.



Por el lado de quienes quieren enfocar la regulación conjunta en el mismo conflicto entre *flexibilidades*, puede haber una visión más completa de la negociación de estos temas, pero la fuerza de sus planteamientos generales no se compagina con la insuficiente sistematización de los mismos.

Pero si miramos bien las cosas, a la luz en particular de la teoría de los convenios, basada en la *teoría de los juegos*, nos percatamos de que nada es realmente nuevo en términos formales. En efecto, lo integrativo, o intercambio de ventajas y concesiones, lo distributivo o conflicto de intereses, y otros mecanismos elementales son parte constitutiva de toda negociación de convenios, y lo han sido en toda la historia del movimiento obrero. Lo nuevo serían los contenidos y un espíritu general que brotaría menos de la naturaleza de la negociación que de condiciones generales nuevas.

Pues bien, considerado todo lo anterior, y participando de la creencia de que los cambios en las relaciones laborales son en su sentido general irresistibles, y por lo tanto no es a contracorriente como mejor se promueven los intereses propios, el presente trabajo es un intento de desarrollar los siguientes propósitos:

1. Analizar, precisar, a veces desarrollar, y presentar sistemáticamente los conceptos referentes al fenómeno de la *flexibilidad laboral*, con el fin de facilitar una mayor comprensión en sí del mismo, y sobre todo en tanto que objeto de negociación. Hacer referencias o trazar perspectivas históricas con este mismo fin.

2. Organizar e ilustrar un marco de análisis formal para una negociación global del conjunto de determinaciones de la *flexibilidad laboral*, e integrador de los enfoques parciales conocidos, y que además suponga soluciones óptimas y aceptables para todos los actores de la producción, que no pierden por lo demás su autonomía ni entidad propias. Esbozar dentro de ciertas hipótesis generales, una configuración de relaciones laborales flexibles, que pudieran ser un modelo estable, por justo y potenciador de los intereses de todas las partes.
3. Porque los fenómenos de la flexibilidad tienen un carácter universal, aunque revisten formas específicas, según las estructuras y modalidades de funcionamiento económico, así como la historia y características de las relaciones industriales preexistentes, intentar especificar el problema de la *negociación de la flexibilidad en Colombia*.

No brinda este trabajo una guía práctica de negociación para nadie. Pero sí podría constituir su fundamento. Además, debe ser un documento útil para que los trabajadores y sus representantes adquieran una inteligencia más profunda de la negociación colectiva en general, y en concreto de la referida a la flexibilidad laboral. Por consiguiente, les puede inducir a enfrentar más resuelta y eficientemente los problemas que el cuestionamiento del derecho laboral y de los sistemas de protección social tradicionales les plantea a los trabajadores. En forma general, por los supuestos e implicaciones de los esquemas elaborados, este trabajo

puede contribuir a despertar inquietudes y abrir perspectivas mentales, constitutivas de una nueva cultura y lógica de las relaciones laborales.

Pero, para un mejor entendimiento de lo que se quiso hacer y de su alcance, luego de sus límites, tenemos que hacer explícitos algunos de los supuestos generales de que se partió.

1. Las tendencias generales de carácter económico que se han observado en los últimos tiempos, se mantienen. Las fluctuaciones e incertidumbres en ese mismo ámbito, se reducen y regularizan, sin desaparecer. El comportamiento de los actores de la producción es primordialmente racional. Luego el gradualismo es la marca predominante en el desarrollo de las nuevas instituciones laborales. Es decir que nos ubicamos en una perspectiva que es apenas uno de los cauces de evolución posibles, o una de las historias posibles de las relaciones laborales.
2. Entre aquellos analistas que no se limitan a una condena dogmática de la flexibilización de las relaciones laborales, se encuentran dos posiciones: la de los liberales y neo-chumpeterianos, que creen ver en los procesos de flexibilización -haciendo fuerza por lo demás para que así sea- la tendencia hacia la realización de su ideal de un mercado laboral regido por meros mecanismos competitivos; y en la orilla de enfrente, está otra que duda del poder autoregulador absoluto de la competencia, y quiere salvar el papel igualmente regulador de los convenios entre agentes colectivos privados y de las intervenciones de los

poderes públicos (así sólo sean estas últimas para subsidiariamente subsanar las carencias del mercado laboral), y generar de esa manera, combinando mercado e instituciones, modalidades estables de relaciones laborales. Este trabajo está obviamente en el filo de la segunda posición.

3. En la historia accidentada de cambios y las nuevas condiciones generales creadas, pueden concebirse tres situaciones a las que pueden haber quedado abocadas las empresas: 1. Reestructuración ocasional con reducción de plantilla e introducción de nuevos esquemas organizativos para mejorar drásticamente la competitividad, y así, poder entrar en el mercado o no tener que salir del mismo; 2. Para responder a la presión de la competencia, y con carácter permanente, mejoramiento continuo de la productividad y de la calidad, que le permite a la firma conservar su nivel de competitividad; 3. Flexibilidad, igualmente permanente, de los volúmenes de producción para que sigan los movimientos coyunturales de la demanda, y de ese modo garantizar en todo momento la competitividad de la empresa, y por lo tanto su tasa de rentabilidad. Esta necesidad de flexibilidad cubre todos los factores de producción, la organización productiva y la laboral, lo mismo que las demás funciones organizacionales. Nuestro tercer supuesto general es esencialmente la tercera situación, que a ratos se pensará combinada con la segunda. Este nuevo supuesto lleva a considerar que la época por venir no estará marcada por el predominio de las

reestructuraciones, el llamado *downsizing* (reestructuración con despidos), y demás acciones de reingeniería, y tenderá a decantar y normalizar las nuevas formas de organización.

Por muchas razones, casi todas comprensibles, en todo el mundo los sindicatos han vacilado y siguen vacilando para tomar un camino definitivo, ante el alud de cambios que los trabajadores y ellos mismo han padecido. Dejamos a uno de ellos la responsabilidad de una exhortación final.

...tan necesario es rechazar los intentos de regresión social como en el interés de los trabajadores, tomar la iniciativa con propuestas y alternativas a los cambios tecnológicos y a la flexibilidad del mercado. Sería un suicidio del sindicalismo negarse a tomar en cuenta las nuevas condiciones de trabajo y no actuar para aportar las garantías sociales necesarias. Es decir, no se trata de corregir un proceso que es imparable en la dinámica industrial que se está implantando tanto en nuestro país como en Europa, sino incorporar las demandas sociales y laborales, anticipándonos al propio proceso de innovación, a su diseño y desarrollo. (Boletín Informativo No. 8 de las Comisiones Obreras de la Renault-España, Valladolid, Octubre de 1993. Citado por J. Castillo en S.T. No. 27)

## 1a PARTE. APROXIMACIONES ANALÍTICAS DENTRO DEL ENFOQUE PREDOMINANTE

La *flexibilidad del trabajo*, o de las relaciones laborales, considerada como un fenómeno contemporáneo de los últimos veinte años, ha sido el efecto mucho más de presiones externas a las empresas, traducidas en cambios organizativos e institucionales por sus directivas y las autoridades públicas, que de una respuesta a las aspiraciones de los trabajadores. Hasta la fecha, ha sido la gran mayoría de las veces impuesta a éstos últimos antes que negociada o concertada con ellos. Por eso también, son las formas de esta flexibilidad más favorables a los intereses de las firmas que predominan en la actualidad. Sin embargo, todo ello, y según nuestro presupuesto, ha comenzado a cambiar, y sobre todo es susceptible de cambiar. El caso es que estas circunstancias explican que en la literatura disponible, la *flexibilidad laboral* y las nociones conexas, aparte de adolecer de cierta confusión terminológica e incoherencia conceptual, se definen ante todo desde el punto de vista de las organizaciones empresariales. De ahí que estaremos obligados a hacer un esfuerzo de clarificación y precisión semánticas, de acuerdo con las necesidades de este trabajo, esfuerzo que nos limitaremos a iniciar en el presente capítulo, caracterizado por lo demás, por mantener perspectivas históricas abiertas sobre los tópicos analizados, y centrado ante todo en los países más desarrollados.

Dentro de los discursos sobre la transformación de los sistemas productivos, *flexibilidad* connota el significado de estos otros vocablos igualmente usados, aunque con una menor frecuencia: *adaptabilidad*, *variabilidad*, *ajuste*, *reaccionabilidad*, o incluso, *sensibilidad*, *elasticidad* y *maleabilidad*. Pero son quizás, *covariación* y *covariabilidad*, los términos que más adecuadamente refieren la esencia de la idea que se pretende expresar con *flexibilidad*. Es decir que ésta como concepto, designa un determinado comportamiento de una magnitud al compás del de otra. Pero de momento, no se trata de proseguir el análisis en este nivel de formalismo, sino de señalar la dificultad de captar inmediatamente el significado del concepto de la *flexibilidad laboral*, mírese como se mire, sin pasar por el conocimiento de sus distintas dimensiones. Y esto porque, visto ésa en la óptica habitual, las modalidades concretas de las variaciones difieren según cada una de estas dimensiones: variaciones de volúmenes o movilidad de unidades, permitidas por determinadas condiciones institucionales, organizativas y personales, y se resisten a una aprehensión en su unidad.

## **LAS DIMENSIONES DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL**

No se nos debe escapar que la *flexibilidad laboral* en las organizaciones económicas sometidas al mercado, participa de una *flexibilidad* más general de que éstas tienden a dotarse en respuesta a los cambios en los contextos en que se mueven, los cuales se la exigen o la permiten desde hace unos veinte años. Presente

igualmente hemos de tener que histórica y polémicamente el concepto de *flexibilidad* lo contraponen a las rigideces de los modelos de organización productiva y laboral anteriores, o sea aquellos que dentro de unos modelos de desarrollo especialmente exitosos durante treinta años, cobraron su expresión clásica entre el fin de la Segunda Guerra Mundial y la mitad del decenio de los 70.

El volumen de escritos, estudios e investigaciones sociológicas y de otra y variada índole, sobre las transformaciones en los sistemas productivos y laborales, ha llegado a ser enorme a través del mundo, pese a lo cual se ha generado una gran confusión terminológica y aún conceptual, que se ha extendido a la *flexibilidad*, y muy especial y lamentablemente a la *laboral*. A propósito de este hecho, se ha hablado de una Babel, la cual sin duda nos dificulta la inteligencia de las nuevas realidades que pretende señalar la noción de *flexibilidad* (J. Castillo, 1994).

Ciñéndonos a la mera *flexibilidad laboral* y a su desglose en distintas dimensiones, varios puntos nos llaman la atención. En primer lugar, los intentos de sistematización son escasos, amen de ser las más veces incompletos; en especial, no conocemos ninguno de ellos que tenga el fin de desarrollar una conceptualización, montado sobre (a partir de, o contrapuesta a) los elementos del modelo de *relaciones industriales* que fue la construcción teórica más acabada a que dieron lugar las formas organizativas del período pasado, y que remonta a J. T. Dunlop (años 50). Sin embargo, nos consta el trabajo de R. Boyer (1997, exponente de la llamada



*Escuela Francesa de la Regulación* que hace corresponder un tipo de flexibilidad a cada componente o forma desarrollada del concepto de Relación Salarial, por lo demás muy propio e integrado a la perspectiva teórica de dicha escuela. En segundo lugar, y casi siempre en todas las disciplinas de las ciencias sociales, se usan los conceptos particulares de la flexibilidad laboral, con una acepción idéntica o muy cercana a la de aquellos encontrados en la teoría administrativa o industrial. En tercer y último lugar, aparte de que esta flexibilidad suele examinarse la mayoría de las veces a la luz de las necesidades empresariales, esto se hace desde un enfoque metodológico antes micro que macro-económico.

El aludido proceder de R. Boyer, precisamente por metódico, merece ser descrito aquí con cierto detalle, aunque no nos atendremos exactamente para nuestras necesidades analíticas en el presente documento, al sistema de conceptos que él desarrolla en torno a la noción de *flexibilidad*.

Su punto de partida es el concepto de *relación salarial*, homólogo muy aproximativo del de *relaciones industriales* de la conocida corriente sociológica anglosajona. En los términos más generales, se define como el proceso de socialización de la actividad productiva del capitalismo, que crea el llamado asalariado. Esta relación salarial, se despliega en distintas formas, que son modalidades de su organización, un conjunto de condiciones jurídicas e institucionales reguladoras del uso del trabajo asalariado, y la reproducción de su existencia. Por lo tanto, se trata no sólo de un tipo de organización

laboral, sino del modo de inserción del asalariado en los circuitos económicos y de la sociedad. Por esos caminos, el concepto de relación salarial, desemboca en el enunciado de cinco componentes: 1º. la organización del proceso de producción, 2º. la jerarquía de calificaciones. 3º. la movilidad de los trabajadores (por dentro y fuera de la empresa), 4º. la formación de salarios (directos e indirectos), y 5º. la protección social (fiscalidad y regulaciones limitativas). Para cada una de estas dimensiones, nuestro autor define una flexibilidad en términos respectivamente de aptitud de los equipos para ajustarse a la variación de la demanda; adaptabilidad de los trabajadores a una diversidad de tareas; la posibilidad de hacer variar el empleo y la duración del trabajo según la coyuntura; la sensibilidad de los salarios a la situación de las empresas y el mercado laboral, y la posibilidad para las empresas de sustraerse al pago de impuestos y a reglamentaciones públicas. Es decir que las flexibilidades se caracterizan en los tres primeros casos, antes desde el punto de vista de la *potencia* que del *acto*, y en el último como margen de autonomía frente a restricciones externas. Por otra parte, a cada una de las cinco flexibilidades (una para cada componente), se le asignan unos medios o condiciones. Por ejemplo, equipos de uso múltiple son un medio de la flexibilidad de la "organización productiva" y la amplitud de la formación general o técnica es otro medio pero de la flexibilidad de la "jerarquía de las calificaciones", o sea, de la adaptabilidad de los trabajadores a tareas diversas. En total, se identifican casi unos veinte medios de éstos. Y a la hora de pensar en

la medición tanto de estas flexibilidades como de sus respectivos medios, el texto de R. Boyer enumera uno o varios indicadores utilizables para cada uno de ellos o de ellas.

Ese tratamiento analítico de la *flexibilidad*, interesante -lo repetimos- por su carácter sistemático, sin duda recoge manifiesta o latentemente y de una u otra manera, todas las nociones encontradas en los distintos discursos sobre la flexibilidad; pero desborda en cualquier caso el ámbito de las relaciones laborales *strictu sensu*, y adopta de forma poco usual el doble punto de vista de la empresa, o unidad productiva, y del sistema económico.

A nosotros en este trabajo, lo que nos ocupa directamente son obviamente las únicas *flexibilidades* de las relaciones laborales; y al limitarnos a este espacio, encontramos una terminología que se nos hace más apropiada en los trabajos de los sociólogos industriales o del trabajo. Más exactamente, utilizaremos como núcleo conceptual general, una adaptación de la tipología de Bruhnes (1983)<sup>1</sup>. Sin embargo, y en particular porque queremos pensar la flexibilidad como hecho y no como posibilidad, y con el fin por lo tanto de poder abarcar toda la extensión y estructura del problema, retendremos de los análisis de R. Boyer, la idea de medios o condiciones de la flexibilidad. Por otra parte, nuestro punto de vista metodológico será primeramente *microeconómico*, y salvo indicación contraria, éste será el adoptado implícitamente. Cabe insistir en que este

---

1. Citada y resumida por J. Carrillo en Sociología del Trabajo (1994).

enfoque, a nivel de la empresa, es el más común en toda la literatura relacionada con el tema. Pero el centro de interés del presente trabajo requiere no uno, sino dos micropuntos de vista sobre la flexibilidad laboral, el de la empresa y el, generalmente ignorado, de los trabajadores. Esta segunda óptica, nos exige dar otra serie de definiciones de las distintas dimensiones de la flexibilidad, así como de sus particulares condiciones, cosa que se hará más adelante y no en este subcapítulo centrado esencialmente a nivel de la empresa.

En la Tabla No. 1 que aparece en la página 29, se enumeran y definen cuatro dimensiones de la *flexibilidad laboral*: la *numérica externa*, la *numérica interna*, la *funcional*, y la *salarial*<sup>2</sup>; y se señalan las principales condiciones legislativas y organizativas laborales que favorecen la existencia de estos distintos tipos o formas de flexibilidad. Esta Tabla se hace no como resumen, sino para exonerarnos de unos largos desarrollos. No obstante, en torno a ella o a partir de ella, se hará una serie de consideraciones.

En esta materia se encuentran muchas confusiones conceptuales, inadvertidas o interesadas. Es así como para muchos, la polivalencia y/o la polifuncionalidad de los trabajadores son en sí mismas flexibilidad. Es obvio que no es así, puesto que podría darse en la fuerza laboral todas las clases de formaciones, habilidades y capacidades que se

---

2. Un investigador como J. Humphrey (1994) utiliza unos conceptos muy similares, aunque con denominaciones distintas, y los clasifica en dos grupos, de un lado, las flexibilidades de las relaciones de empleo (de los salarios, el nivel de empleo, los horarios, el contrato de tiempo parcial), y de otro, la flexibilidad del uso de la mano de obra (rotación entre tareas).

quieran, y estar clavada ésta en puestos de trabajo fijos dentro de un puro esquema taylorista de organización laboral. En este caso, se podría hablar de *sobreeducación*, *sobreformación*, *redundancia absoluta* o despilfarro, quizás de condición inhibida de flexibilidad, pero nunca de flexibilidad efectiva. Por otra parte, muy común ha sido, y sigue siendo, cuando la prioridad es batir en brecha la vieja legislación laboral de la época del Estado de Bienestar o del modelo de desarrollo *fordista*, o cuando se tiene una visión cortoplacista de los intereses empresariales, ver cómo la *flexibilidad laboral*, o del *mercado laboral* se identifica abusivamente con la supresión de las trabas formales a la contratación y despido del personal, y en general con la desreglamentación del mercado laboral y la individualización del contrato laboral. En este punto de la confusión, conviene también precisar que la *flexibilidad numérica interna*, o sea el tiempo de trabajo, y sobre todo considerando ésta desde el punto de vista de la empresa, no equivale al conjunto diversificado de estructuras atípicas de tiempo de trabajo, que algunos han dado en llamar *sistemas de horarios alternativos*, y que han conocido un gran desarrollo desde principios de los años 80, y más aún en los últimos años en las economías occidentales. Se trata en particular, de las técnicas o fórmulas de la *semana de trabajo comprimida*, o *a la carta* (*flexitime*, *telecommuting*, etc.) y del *trabajo de tiempo parcial* (M. R. Carrel y Ch. Heawrin, 1994). Con estas nuevas modalidades de prestación laboral, se rompe con la uniformidad de la jornada y semana de trabajo tradicionales, y puede darse en la realidad de una misma empresa una diversidad de situaciones.

**TABLA 1**

**LAS DIMENSIONES DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL**  
**DEFINICIONES Y CONDICIONES FAVORABLES DIRECTAS**  
**(Enfoque en la Empresa)**

DIMENSIONES (1)	FLEX. NUMERICA EXTERNA (CANTIDAD TRABAJADORES)	FLEX. NUMERICA INTERNA (TIEMPO TRABAJO)	FLEX. FUNCIONAL (ROTACION TRABAJADORES)	FLEX. SALARIAL (VALOR NOMINA)
DEFINICIONES	Variación del número de trabajadores como respuesta a la variación de los volúmenes de bienes por producir.	Variación tiempo trabajo (Jornada, semana de trabajo, o reparto horario trabajo en unidades tiempo mayores) para ajustarlo a fluctuaciones volúmenes producción. (2)	Variación número y tipo tareas, puestos o estaciones trabajo que trabajadores desempeñan sucesivamente, dentro una o varias funciones.	Variación salarios pagados según variación producción y comportamiento económico de empresa.
CONDICIONES FORMALES Y ORGANIZATIVAS FAVORABLES	<p>Legislación sin obstáculos formales o de costo a la contratación y despido de trabajadores.</p> <p>Tipos de contratos laborales de corta duración (a término fijo, y temporales)</p>	<p>Legislación no uniformemente sobre jornada o semana de trabajo y horas extras.</p>	<p>Condiciones definidas en trabajadores: polivalencia, polifuncionalidad, multihabilidad.</p> <p>Condiciones en organización del trabajo: equipos trabajo o grupos semi-autónomos, integración vertical y horizontal de tareas, ampliación y enriquecimiento de tareas, estructuras simplificados, sistemas remuneración según capacidades, descentralización, funciones de calidad y mantenimiento, etc.</p>	<p>Flexibilidad numérica externa e interna influyen directamente.</p> <p>Formas de remuneración basadas en aumento de productividad, o participación en utilidades u otras variación económicas.</p>

Estas dos dimensiones pueden condicionarse negativamente una a otra.

1. Los cuatro tipos, o dimensiones de flexibilidad resultan claramente del cruce de dos criterios dicotomizados de clasificación, el uno *topológico* (fuera/dentro) y el otro de nivel de medición (cuantitativo/cualitativo).
2. Algunos consideran como *flexibilidad numérica interna*, el paso de los trabajadores en un conglomerado o una gran empresa, de una línea de producción a otra. Pero podría verse como un caso particular del primer tipo de flexibilidad. La incertidumbre reside en los criterios de definición de la empresa.

Pero ninguna de estas nuevas fórmulas, una vez adoptada, suele aportar a la empresa una flexibilidad en el sentido de que facilite el ajuste del tiempo de trabajo, luego la cantidad de trabajo, a las fluctuaciones de los pedidos y la producción. Eso no quita sin embargo que las empresas puedan beneficiarse de esta "liberalización de la duración del tiempo de trabajo", en particular en términos de reducción de costos, aumento de la productividad, y motivación del personal, ni que esta liberalización pueda integrar estrategias de lucha contra el desempleo. Pero es precisamente bajo la presión, en los países más desarrollados, de los intereses de ciertas categorías de trabajadores, que estas fórmulas se han ido abriendo camino, haciendo posible el uso de expresiones como *revolución del tiempo escogido o autogestión de la duración del tiempo de trabajo* (M. Albert, 1983). Ahora bien, tratándose de definir la *flexibilidad del tiempo de trabajo* y sus condiciones desde la óptica del empleado o el trabajador, este tema de los *sistemas de horarios alternativos*, sí se vuelven esenciales. Por otra parte, no sólo éstos, sino también otras condiciones y algunas formas particulares de las flexibilidades consideradas, serán incorporadas al campo de las preferencias de los actores en el momento del análisis de sus *funciones de utilidad*.

Hay dos expresiones igualmente muy usadas, *flexibilidad contractual y práctica de externalización*, cuyo significado conviene precisar aquí frente a la terminología adoptada. Ambas tienen alguna relación con nuestra *flexibilidad numérica externa*. La primera de ellas

designa esencialmente los nuevos tipos de contratos laborales (*a término fijo*, y *trabajadores en misión* de las empresas de servicios temporales, en el caso de Colombia), y representa por lo tanto, de acuerdo con nuestras definiciones, una condición formal para que pueda darse la *flexibilidad numérica externa*. En cambio, las prácticas de externalización, corresponden al *outsourcing*, o subcontratación de la ejecución de parte de los procesos a otras empresas o a particulares. Estos procedimientos se cristalizan en el modelo de organización que Sh. Andy (1994) llama en *trébol* con tres hojas productivas: la de un personal propio, la de otras empresas subcontratistas, y la de los trabajadores independientes. Aquí tenemos una estructura y una forma de operar que cumplen la misma función que la *flexibilidad numérica externa*, o la *flexibilidad numérica interna*, o sea hacen fluctuar los volúmenes de trabajo pagado, luego los costos laborales, al son de las variaciones de los pedidos y de las cantidades por producir. Por otra parte, para los efectos de una ubicación rápida de la tipología señalada de R. Boyer frente a nuestra propia opción terminológica, puede decirse que en términos generales su flexibilidad de la *jerarquía de las calificaciones* es la *flexibilidad funcional*, su flexibilidad de la *movilidad de los trabajadores* corresponde a la vez a las *flexibilidades numéricas interna y externa*. Por lo contrario, su flexibilidad de la *protección social* es en cierta medida lo que llamamos condiciones formales de nuestros dos primeros tipos de flexibilidad. Y por fin, su flexibilidad de la *organización de la producción* no tiene ningún reflejo en nuestra



conceptualización, porque desborda el mero ámbito de las relaciones laborales, aunque naturalmente mantiene relaciones indirectas con ellas. Sin embargo, en un punto posterior se tratarán estos temas.

Considerando las relaciones entre flexibilidades a nivel micro-económico o de la empresa, son las que median entre, de un lado, la *flexibilidad numérica externa* y la interna, y de otro, cada una de ellas y la flexibilidad salarial, las que se captan más fácilmente. En efecto, la naturaleza y forma de las relaciones entre las dos primeras se desprenden del hecho que su producto es la cantidad total de trabajo consumido productivamente, y la masa salarial pagada por una empresa es a su vez en lo esencial, el producto de esa cantidad de trabajo por la renumeración unitaria. Por otra parte, por lógica una variación en esta última puede determinar, aunque de forma más mediatizada, fluctuaciones de uno u otro signo en las dos primeras flexibilidades, lo mismo naturalmente que en la masa salarial. En cuanto a la *flexibilidad funcional*, ella se conecta, aunque sin duda menos manifiestamente con las dos *flexibilidades numéricas*, en el sentido de que una alta posibilidad de rotación interna permite ajustes más finos y rápidos en la cantidad total de trabajo; y que a la inversa grandes fluctuaciones en la plantilla riñen con la existencia de ciertas condiciones de la rotación. Pero como todas estas relaciones son una de las bases sobre las cuales se pueden armonizar las *funciones de utilidad* de los actores en un micronivel de sus acciones, habrá que volver sobre ellas.

Si ahora pasamos de lo microeconómico, nivel en que se han definido las cuatro dimensiones de la flexibilidad laboral, al plano del sistema económico, surge aquí la necesidad de dos series de consideraciones.

En primer lugar, el paisaje conceptual cambia un poco. La *flexibilidad numérica externa* se vuelve *flexibilidad del empleo global*, y la *interna* en un concepto directamente equivalente, pero con distintas denominaciones, que alude a la duración del tiempo de trabajo. Algo análogo le sucede a las demás dimensiones. Ahora bien, los economistas, de acuerdo a sus necesidades y respectivas visiones de la dinámica económica, han aportado ciertos refinamientos y especificaciones conceptuales. Es así como hablan de *rapidez de ajuste del empleo*, *elasticidad cíclica de la duración semanal de trabajo*, *elasticidad del desempleo* respecto al PIB, *sensibilidad cíclica de la tasa de actividad*, etc., sin contar un sinnúmero de indicadores que han construido para medir estos conceptos (R. Boyer, 1987).

En segundo lugar, en este otro nivel, la relación que más intensamente ha sido escudriñada, y eso en el mar agitado de los debates entre escuelas económicas, ha sido la que se establece entre flexibilidad del empleo y la de los salarios. Pero en términos más concretos e históricamente contextualizada, la controversia ha versado sobre la necesidad de desreglamentar el mercado laboral y el poder de éste para generar equilibrios entre niveles de empleo y remuneración del trabajo. Obviamente, los distintos bandos no coinciden en la eficacia de la regulación competitiva representada por el mercado, ni

por lo tanto en la necesidad de combinarla con la concertación y negociación de los actores de la producción, y el papel de los Estados. Es interesante saber con qué hechos cada escuela cree ver corroboradas sus respectivas teorías y propuestas en relación con la desreglamentación del mercado laboral. Los liberales, desde hace más de 15 años, apelan recurrentemente a la diferencia de comportamiento del empleo entre los países anglosajones, donde no existen prácticamente obstáculos a las contrataciones y despidos, y se han observado menores niveles de desempleo, y los países europeos donde hay un mayor nivel de este último, y estos obstáculos se mantienen en una alta medida, para justificar sus exhortaciones a la máxima flexibilización del mercado laboral. Los economistas de la otra orilla, representados por las distintas variedades de Keynesianismo, contraargumentan en base más bien a estudios econométricos particulares. Se apoyan por ejemplo en un trabajo que establece que en el Reino Unido, en el mejor de los casos, la reducción del costo del uso de la fuerza laboral, habría disminuido entre 1973 y 1995 por haberse facilitado los despidos, cuando más y por una sola vez entre 0.1 y 1%, sin afectar las tendencias a mediano plazo (citado por R. Boyer, 1987).

Otro ejemplo de los soportes empíricos de las posiciones anti-neoliberales es la investigación de D.G. Blanch Flower y A.J. Oswald, hecha en quince países (resumida en el folleto *Alerta al Pacto*, 1995), que muestra que el difundido dogma neoliberal según el cual la causa del mayor desempleo europeo era la rigidez de los sueldos

(insensibilidad de los costos salariales respecto al empleo) quedó falsificado. En efecto, no encontró diferencia entre Estados Unidos y los países del Viejo Continente, observándose en todos los casos un alto grado de rigidez de los salarios en relación con el desempleo (se requeriría una duplicación del índice de desempleo para obtener una merma de un 10% del nivel de los salarios)<sup>3</sup>.

En todo caso, y olvidándonos de estas controversias, se puede aseverar que el macro-nivel se articula con el micro-nivel, y el comportamiento de aquél afecta el de éste. Por lo tanto, algunas definiciones anteriores respecto a flexibilidades deberían completarse, sin que ello supusiera de ninguna manera asimilar la flexibilización

---

3 A propósito del concepto de mercado laboral, caro a los neoclásicos luego a los economistas liberales actuales, H. López C. en "El comportamiento de la oferta laboral y de la tasa de desempleo, 1985) además de demostrar una "indeterminación teórica" en la forma de la curva de la oferta, afirma que en el caso de Colombia y de los países con mucho desempleo este concepto adolece de una "incertidumbre práctica": *"(los hechos) muestran bien que al menos para las economías de alto desempleo la oferta, más que depender del trabajo, se mueve al compás que le marca la demanda, y por lo tanto la independencia genética de la oferta y la demanda del trabajo no es más que una ilusión"*.

He aquí otra cita, ésta de J. C. Thurow (1996, P. 228) que suministra muchos elementos para una discusión en torno a ese concepto de mercado laboral: *"Desde un punto de vista teórico, el capitalismo no debería tener ciclos comerciales. A medida que la demanda cae o sube, los precios y los salarios, y no la producción, deberían bajar o subir. La oferta y la demanda deberían asegurar que todos los factores de producción que necesitan ser empleados son empleados. Los trabajadores despedidos deberían encontrar rápidamente empleo, ofreciendo su trabajo por salarios más bajos. Los empleadores, de ser necesario, deberían despedir a los trabajadores existentes que se niegan a trabajar por salarios más bajos, a fin de brindar oportunidades a aquellos que los aceptarían. Sin embargo, los mercados, especialmente los mercados laborales, no parecen sortear rápida y fácilmente los obstáculos bajando los salarios y los precios. La producción se ajusta más rápidamente que los precios o los salarios, exactamente lo opuesto de lo que debería ocurrir"*.

de las relaciones laborales a un modo exclusivamente competitivo de regulación del mercado laboral. Es así como en lo que respecta a las *flexibilidades numéricas internas y externas*, se tendría que hablar de variación de la cantidad de trabajadores y del tiempo de trabajo en función de la coyuntura global, y tratándose de la *flexibilidad salarial*, debería referirse a la situación del mercado laboral, que en cualquier caso no puede dejar de ejercer algún tipo de influencia. Por otra parte, no se podrían lograr soluciones óptimas y estables a los conflictos en torno a la flexibilización de las relaciones laborales sin políticas y condiciones de ámbito macro-social.

Si es cierto que existen conexiones entre los distintos tipos de flexibilidades propias de las relaciones laborales, tal como se apuntó anteriormente, también lo es que son relativamente autónomas entre sí. La autonomía puede entenderse en el sentido de que una flexibilidad puede darse sin las otras, o alguna otra, o darse en un grado muy distinto al de otras. Una manifestación particular de la misma, es el hecho de que en la historia contemporánea de la flexibilización de las relaciones laborales, el énfasis se ha cargado en una u otra de las dimensiones, según el momento o etapa de esa historia.

De todos modos, una flexibilidad de las relaciones laborales óptima, si no máxima, para la empresa, sólo puede resultar de un apropiado equilibrio entre las flexibilidades dimensionales. Pero, es más: puesto que la organización laboral se inserta íntimamente en la organización productiva, y ambas interactúan, debe

agregarse que aquella optimalidad depende del conjunto del sistema productivo.

### **LAS MÁQUINAS QUE CAMBIARON EL MUNDO<sup>4</sup>**

Desde la mitad de los años 70 cierto modo de desarrollo ha entrado en crisis, y la economía está buscando un nuevo régimen de funcionamiento. La internacionalización y la globalización son las características clave de esa evolución en su nivel más amplio. Los mercados se integran, la competencia se intensifica, la demanda se transforma en su composición y fluctúa más rápida e imprevisiblemente, el capital batalla para preservar sus condiciones de acumulación... y el discurso de la flexibilidad se ha vuelto, para usar una paráfrasis de una caracterización de otros tiempos y preocupaciones, el horizonte insuperable de nuestra época para el mundo empresarial y el de las políticas económicas.

La flexibilidad de los sistemas productivos se nos presenta por lo tanto, como una necesaria adaptación para todas las economías abiertas, a las nuevas condiciones de la competencia internacional y a la inestabilidad de las evoluciones macro-económicas.

Frente a evoluciones más y más imprevisibles de la demanda, de las tasas de cambio, y de las de los

---

4 Es una adaptación del título "*La máquina que cambió el mundo*" del libro de J. P. Womark y otros, que tuvo una enorme y sabia influencia en la divulgación del concepto de producción ligera, que es el modelo de producción que se ha difundido a través del mundo y se origina en el *Sistema de Producción Toyota*.

intereses, la variabilidad de la producción y la adaptabilidad de la mano de obra aparecen esenciales y discriminan bastante ampliamente los sistemas productivos nacionales.

(R. Boyer, 1987).

De ahí que, y a la postre, desde el punto de vista de la empresa, lo que se pretende es que las *variaciones numéricas externas e internas* se sincronicen con las variaciones de los pedidos de la producción, y que el conjunto de las *flexibilidades laborales*, como parte de sistemas productivos flexibles, estabilicen o garanticen dentro de un entorno incierto y turbulento, el logro de los fines económicos esenciales de las empresas.

Casi todo vino del Japón. Si un modelo productivo ...puede identificarse dentro de un proceso de fabricación, como un conjunto de dispositivos y prácticas coherentes entre sí y compatibles en los ámbitos de gestión, organización y tecnologías, que tienden a reducir la doble incertidumbre del mercado y del trabajo<sup>5</sup>,

entonces lo que se constituyó en el Japón, en el sector automovilístico y más exactamente en las plantas de la Toyota, durante la década de los 60, al calor de unas características de un mercado particular, estrecho y poco

---

5 Definición de la GERPISA (Groupe de Études et de Recherches Permanent sur l'Industrie et les Salaires de l'Automobile), que es una red internacional de investigadores europeos en economía, gestión, historia y sociología, que siguen desde hace tiempo la evolución del sector automovilístico a nivel mundial (ver Sociología del Trabajo, No. 27). La definición la reproduce la Presentación de este número de la revista.

dinámico, era precisamente un nuevo paradigma productivo, esencialmente distinto de la organización taylorista y fordista, que en sus principios básicos se había impuesto anteriormente en el mundo. Esta *máquina*, que en realidad en su origen, no era sino el sistema de producción ideado por la Toyota, iba a tener, y bajo nombres distintos, tales como *producción flexible*, *producción adaptable*, *sistema JIT/QTC*, *modelo californiano*, y por último y sobre todo *producción ligera*, un gran porvenir.

El primer shock petrolero, le dió a este modelo audiencia en el mismo Japón. Pero en Occidente, y hasta el segundo shock petrolero, en 1979, fueron sólo algunos de sus principios que lograron ser reconocidos.

En efecto, en esas áreas del mundo, pero sobre todo en Estados Unidos, lo más representativo en aparecer en el ámbito de las relaciones laborales y como parte de una primera reacción a la crisis, fueron los llamados QWL (Calidad de Vida en el Trabajo). Estos sin duda reflejaban las nuevas prácticas gerenciales japonesas y se apropiaban sus Círculos de Calidad; pero se inspiraban igualmente en ciertas corrientes propiamente occidentales de psicología industrial (conceptos de *ampliación de tareas*, *enriquecimiento de tareas*, *rediseño de trabajo*).

Por otra parte, en ese mismo decenio se desarrollaban en forma solitaria y aislada en algunas plantas suecas de la Volvo, los experimentos *socio-técnicos*, guiados por el propósito de humanizar y democratizar el trabajo, y centrados en la reorganización del trabajo mismo antes que en la del sistema productivo, como fue el caso de la Toyota.



Ahora bien, entre las dos crisis energéticas nadie creía en la necesidad de cambios radicales, y frente a las dificultades en esencia -y para no entrar en diferencias secundarias entre algunos países occidentales- los gobiernos acudían a las mismas políticas económicas y las empresas a las mismas estrategias y métodos productivos. Pero, el segundo shock petrolero de 1979 convenció a todo el mundo de lo contrario. Entonces, llegó la hora de las innovaciones radicales, y en particular del sistema de producción de la Toyota, que se habían desarrollado con anterioridad en situaciones particulares. Sin embargo, su difusión, o más exactamente "*su adaptación imitativa*", no fue lineal ni simple.

Para ilustrar este último punto, resumimos la descripción que Ch. Sabel (1994) facilita del proceso hacia, según su expresión, la *especialización flexible* a lo largo de la década de los 80. En cuanto a la década anterior, él también observó que la reacción consistió en cierta forma en poner "más de lo mismo". En un primer tiempo surgieron dos estrategias principales, la *Kan-ban* y la de *productos personalizados o semi-personalizados*, las cuales, por la naturaleza de las cosas, fueron convergiendo hasta fusionarse hacia la mitad de la década. La primera estrategia correspondía a los intentos de adopción del modelo toyotista, en primer lugar, obviamente, en empresas automovilísticas de Occidente; y la segunda, al desarrollo de pequeñas empresas, usando técnicas artesanales y produciendo bienes no estandarizados. Era la época de oro de la pequeña empresa y de la búsqueda, en medio de las inestabilidades económicas de la época.

de nichos seguros. Había convergencia porque en ambos casos se daba la capacidad de seguir los gustos de los consumidores, cambiando o adaptando modelos. Pero la fusión produjo un compuesto inestable que tendió en seguida a redesplegarse en tres variantes: 1°. Los distritos industriales (las de la *Tercera Italia*: Venecia, Bolonia y Florencia; del Baden Wurtemberg alemán; del Jutland dinamarqués, etc.); 2°. La variante alemana de *especialización flexible* (empresas con descentralización interna y polivalencia de hecho, basada en un sistema de formación profesional); y 3°. *El Kan-Ban perfeccionado* (modelo toyotista modificado en algunos de sus componentes). Todas estas variantes, como conjunto coordinado de pequeñas empresas, empresa única, o empresas muy ligadas a una red de proveedores, era dotado, según nuestro autor, de las condiciones de flexibilidad y adaptabilidad necesarias para responder a los cambios cualitativos y cuantitativos de la demanda.

A este esquema conviene agregar algunas anotaciones. En primer lugar, en esa década de los 80, el proceso de difusión explosiva de los nuevos modelos, produjo una cierta difusión de sus componentes, con mayor fortuna para unos que para otros (la mejor suerte les tocó a los Círculos de Calidad), y prácticamente todo el movimiento se puso bajo la bandera nominal de la Calidad Total, la Excelencia, o el Mejoramiento Continuo, de suerte que en algunos países la radicalidad de las transformaciones de las relaciones de producción y laborales pasaba relativamente desapercibida. En segundo lugar, el clásico modelo japonés de producción, al

difundirse total o parcialmente, se despojaba de su dimensión social (empleo vitalicio, salarios parcialmente por antigüedad, carrera interna, etc.) que le había asegurado su estabilidad original. Y en tercer lugar, si bien es cierto que los espacios de la transferencia de los principios y técnicas de organización productiva japoneses, originados como se sabe, en el sector automovilístico, fueron, como es lógico, los múltiples *joint-ventures* pactados entre las grandes firmas japonesas de ese sector (en especial la misma Toyota), y sus homólogas norteamericanas y europeas, no es menos verdadero que esos principios y técnicas se esparcieron, a iniciativa exclusiva de empresas (sobre todo multinacionales) occidentales, y ello en distintas clases de sectores económicos.

El anterior esquema de Ch. Sabel cubre los años 80. Pero ¿qué sucedió con la *producción flexible* de origen japonés en lo que va del presente decenio?

En las investigaciones, las publicaciones y los debates; entre los investigadores, los consultores y los empresarios del mundo entero, repentinamente decuplicó su vigencia, pero bajo el nuevo nombre de *producción ligera*. *La Máquina que cambió el mundo* (1990) desató ese furor. Para que se entienda, sin otras explicaciones, el éxito de ese libro, la razón de la expresión producción ligera, lanzada a la fama por el mismo, y la fascinación que tanto el libro como el concepto ejercieron en el mundo empresarial, así como las diferencias básicas de ese nuevo modelo de producción respecto al de los tiempos anteriores, extractamos de este best seller, que fue *La Máquina...* unas largas citas.

He aquí para caracterizar el paradigma taylorista-fordista:

El productor de masas emplea a profesionales poco calificados para diseñar productos que realizan trabajadores no calificados o semi-calificados, manejando máquinas costosas y unipropósito. Se producen con profusión productos estandarizados. Como quiera que la maquinaria cuesta muchísimo y tolera mal las interrupciones, el productor en masa añade muchas otras cosas -suministros, trabajadores y espacios extra- para asegurarse de que no haya problema en la producción. Dado que el cambio a un producto nuevo cuesta incluso más, el productor en masa mantiene todo lo posible en producción el diseño estándar<sup>6</sup>. (Pag. 3 de la edición en español).  
Y acá la presentación de la *producción ligera*:

El productor ligero, en cambio, combina las ventajas de la producción en masa y de la artesanía, al tiempo que evita los altos costos de la primera y la rigidez de la última. Con este fin, los productores ligeros emplean equipos de trabajadores multicalificados a todos los niveles de la

---

6 Otra definición de la producción de masa, desde otra perspectiva, es ésta de R. Boyer y M. Freyssenet (1996): *"El impulso del fordismo se sitúa en el ámbito de la producción en masa de bienes estandarizados que no son diferentes más que en la fase de montaje final: las ventas son de alguna manera empujadas por el imperativo de continuidad de los flujos productivos (Natin, 1997) (Versus el "Pensar al Revés" o el "Arrastre" del Toyotismo). La relación salarial codifica, en general, un reparto al menos implícito, de las ganancias de productividad, mientras que el nivel de salarios está vinculado al puesto de trabajo. La organización interna de la empresa constata esta necesidad de sincronización de los flujos, gracias al desarrollo de departamentos funcionales coordinados por planes de producción que siguen fines preestablecidos que van más lejos que la planificación diaria. La centralización de las decisiones y de la información es muy marcada."*

organización y utilizan máquinas altamente flexibles y cada vez más automatizadas para producir grandes volúmenes de productos enormemente variados.

(Pág. 3 de la edición anterior).

En esta última cita hallamos las razones que son a la vez las de la escogencia de la expresión y las de la fascinación del mundo de los negocios:

La producción ligera (término acuñado por el investigador del PIVM<sup>7</sup> John Krafcik) es "ligera" porque utiliza menos de todo en comparación con la producción en masa -la mitad del esfuerzo humano en la factoría, la mitad de espacio en la fabricación, la mitad de inversión en herramientas, la mitad de horas de trabajo de ingeniería para desarrollar un producto nuevo en la mitad del tiempo. También requiere mantener mucho menos de la mitad de existencias, fabrica con muchos menos defectos y produce una variedad de productos mayor y creciente. (pág. 3 de la edición en español).

Los aduladores y panigeristas de la *máquina* y a ejemplo de los autores del libro, experimentan la convicción de que la *producción ligera* es el modelo que se va a imponer, o debería imponerse, doquiera con todos sus detalles, por ser el "*one best way*" de hacer las cosas insuperable en nuestra época.

Pero frente a esta visión de solución única, entre los investigadores industriales y en especial los que

---

7 International Motor Vehicle Program. Es el programa del MIT que realizó una investigación internacional sobre los nuevos métodos de producción en el sector automotriz y de la cual se derivó el libro referido.

integran el GERPISA. red. como se dijo. especializada en el estudio de la emergencia de nuevos modelos industriales en el sector del automóvil. surge un punto de vista matizado: el *bench-marking*. o la imitación. no conduce necesariamente a un sistema de "dispositivos y prácticas" único: según una visión evolucionista moderna. la más adecuada a la realidad. los mecanismos de selección y aprendizaje en el seno de los modelos industriales no garantizan la unicidad de las trayectorias de adaptación imitativa. Los procesos estocásticos que corresponden a éstas. incorporan siempre factores aleatorios y pueden dar configuraciones productivas distintas. según las características de los diferentes espacios económicos. Pero incluso en el caso de homogeneidad total de los contextos y de control de los procesos. la variedad se daría comoquiera que la competencia lleva a la búsqueda de ventajas comparativas. Por lo tanto hay. y sólo puede haber una variedad. aunque limitada. de configuraciones viables nuevas. Y en la carrera adaptativa para la conquista de los espacios económicos. entra no sólo el modelo histórico de la *producción ligera*. quintaescencia del modelo japonés. sino también el italiano (distritos industriales). el alemán neoartesanal (Baden Wuttemberg). y el modelo sueco de producción *reflexiva* (de la Volvo). Es más. el modelo japonés está perdiendo terreno en relación con los demás:

Una de las conclusiones mayores del programa del GERPISA es precisamente que los años 90

corresponden a tal etapa (de nueva evolución de los modelos productivos): La mayor de las ventajas competitivas de reducción de costos a volumen constante (representado por el modelo toyota) se ha erosionado, otros modelos fueron mejorados en este tiempo y le hacen competencia de manera más eficaz.

(Conclusiones comunes del programa del GERPISA, 1992-1995. "Emergencia de nuevos modelos industriales. Propuestas". 1996).

Entonces ¿una o varias *máquinas*? Poco importa aquí. Basta que todos acepten, como no pueden dejar de hacerlo, en tanto por lo menos que hechos mínimos, los elementos que esta misma red GERPISA identifica en todas las innovaciones productivas que se van diseminando por el mundo, y son: 1º. Participación de los trabajadores; 2º. Trabajo en equipo o grupo; 3º. Rotación entre puestos de trabajo; 4º. Nuevo tipo de retribuciones; 5º. Constitución de pequeñas empresas dentro de las grandes; 6º. Descentralización de las funciones de mando; y 7º. Otras menos básicas.

---

8 El experimento original de reforma de trabajo de la Volvo, en sus plantas de Kalmar y sobre todo Uddevalla, fue interrumpido en 1994 por causa de crisis económica de la empresa. Pero en 1996, superadas las dificultades, se reabrió aquella última y se rescataban los principios organizativos novedosos desarrollados. Pero se efectuó mediante un joint-venture con la constructora inglesa de automóviles de lujo TWR, creándose una nueva entidad llamada Autonova. En el libro *La Máquina...* se descarta de un manotazo este modelo por falta de competitividad. Pero "el análisis de la organización de Uddevalla tiene una actualidad mayor en un momento en que el modelo toyotista encuentra dificultades para perpetuarse en sus principios, y se inspira en las innovaciones suecas para sobreponerse a la crisis del trabajo que enfrenta desde los inicios de los años 80" (Shimizer, 1993, resumido por E. Charrón y M. Freysenet, 1996).

Para completar esta visión histórica granangular, en lo que se refiere al presente decenio, digamos que principios similares a los de la producción flexible fueron extendiéndose en una mayor o menor medida, no sólo a todos los sectores generales de las economías, sino igualmente a las áreas no operativas (administrativas, comercial, etc.) de todos los tipos de empresas, a través del movimiento de reingeniería o *downsizing* (reestructuración con despidos), que se inició en los Estados Unidos a finales de la década de los 80 en un periodo de recesión, y prosiguió luego en ese país a pesar del crecimiento económico, y que empezó a contagiarse a Europa y otros continentes más recientemente. En efecto, ya muy *aligeradas* las esferas productivas de las empresas, y porque competitividad obligaba, había que llevar el bisturí a otros niveles. (A principios de los 90, la ola de reingeniería en los Estados Unidos arrojaba a la calle dos veces más oficinistas que obreros. L. Thurow, 1996). Conviene además dejar de una vez sentado que estas últimas olas dejaban tras de sí un mercado laboral segmentado y una estructura de ingresos profundamente desigual, aparte de que se acompañaban de lo que ya unos diez años antes se había dado en llamar la *liberalización de la duración del tiempo de trabajo*.

Se cierra este punto con la siguiente Gráfica No. 1 que presenta las flexibilidades laborales y sus condiciones analizadas más arriba, enmarcadas en los principios, métodos y técnicas básicas del *sistema de producción toyota*. Valga ésta como pábulo para mostrar unas conexiones, sin duda particulares, pero de validez general, fácilmente percibibles entre estos elementos toyotistas y la

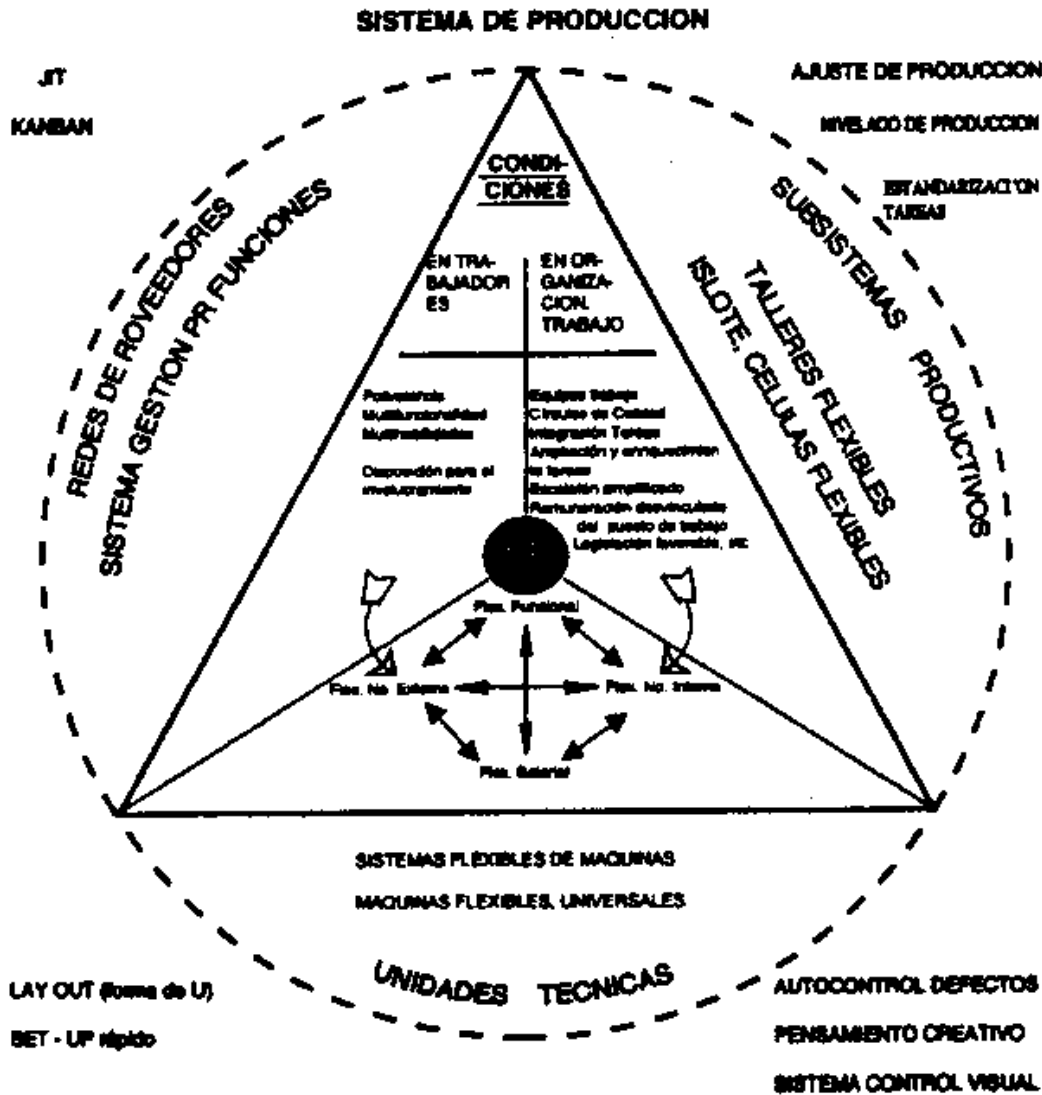


flexibilidad de la organización productiva y laboral. No nos tomamos el espacio para explicar los conceptos, que están, por lo demás, muy popularizados.

La finalidad principal del sistema toyota es la reducción de los costos (Y. Monden, 1990), y puede agregarse que flexibilizarlos, o sea, suprimir los costos fijos. *El ajuste y el nivelado de la producción*, que conlleva la producción en lotes, conjuntamente con el *set up* (preparación) rápido de máquinas flexibles, permiten una respuesta ágil y ajustada del volumen y composición de la producción a las variaciones de la demanda. El *shojiuka*, o flexibilidad del personal (*flexibilidad funcional*) a nivel de la línea, facilitada por la polivalencia de los trabajadores y la organización del trabajo (en particular los equipos de trabajo), así como el *lay-out* en forma de U (disposición de las máquinas y puestos de trabajo), hace posible un ajuste muy fino de la cantidad de personal en el ámbito de la sección o línea, y por lo tanto posibilita en principio, esta misma regulación fina a nivel de la empresa. El *JIT*, *Kan-Ban*, *Autocontrol de defectos*, *los Círculos de Calidad*, *el Aprovechamiento del Pensamiento Creativo*, tienen más directa y exclusivamente que ver con los objetivos de reducción de costos, y control y mejoramiento de la calidad. Dentro de estas anotaciones, cabe insistir en que los equipos de trabajo (o grupos semi-autónomos en otros esquemas), amén de ser probablemente el elemento más radical de todas las nuevas organizaciones de trabajo (el empeño explícito de F. W. Taylor en su *Cientific Management*, fue dividir lo colectivo), es el espacio privilegiado para el ejercicio de la polivalencia y polifuncionalidad.

# GRÁFICA No. 1

## LOS TIPOS DE FLEXIBILIDAD LABORAL EN EL PARCO DE LOS PRINCIPIOS Y MÉTODOS PRODUCTIVOS DEL MODELO CLÁSICO JAPONÉS<sup>(1)</sup>



NOTA: Los vocablos referentes a principios y métodos de producción (JIT, KANBAN, AUTOCONTROL DE DEFECTOS, etc) son tomados de "El Sistema de producción de Toyota" ( Y. Monden, 1990), y representan los principales elementos. En cambio, los conceptos sobre flexibilidad, tanto del sistema productivo como del de relaciones laborales, tienen varias fuentes. En realidad, Monden sólo usa explícitamente un concepto de flexibilidad, el de *flexibilidad del personal* ("Shojiuka") que corresponde a la *funcional*, o a la rotación interna.

(1) Es una adaptación de una gráfica publicada en el informe final del Proyecto Foro/Colciencias "Programas de Calidad, Relaciones Industriales y Organización Sindical" (1996) por B. Hartz Son y Julio Puig Farrás.

Por otra parte, bueno es recordar que en la estructura del salario en este modelo japonés se encuentran una parte fija, o rígida, y otra flexible, o variable. La primera, aunque negociable y modelable, depende del puesto de trabajo, de la calificación inicial, de la antigüedad, y de una prima final de jubilación (similar a las cesantías colombianas); y la segunda, corresponde a los bonos bianuales, que son función de la utilidad de la empresa, y pueden representar hasta una tercera parte del salario, y al aumento anual de salarios negociados en la “ofensivas de la primavera”, las cuales de hecho, a través del tiempo, han asegurado un alza casi constante de los ingresos reales de los trabajadores (B. Coriat, 1990). Esta distinción no coincide exactamente con las nociones japonesas de *nenko* y *shunko*, puesto que la primera incorpora los elementos fijos al tiempo que los bonos, y la segunda se identifica con los resultados de aquella ofensivas de la primavera, así llamadas por la época del año en que las negociaciones colectivas se celebran periódicamente.

## **LA HISTORIA PERIODIZADA DE LA FLEXIBILIZACION DE LAS RELACIONES LABORALES Y LA INTERACCIÓN DE LOS ACTORES**

Como toda la primera parte, este punto se caracteriza por ser relativamente general, descriptivo y referirse ante todo a los países desarrollados. Quedará entonces por verse más adelante, qué tanto la historia que presenta, se reproduce o refleja en América Latina y especialmente en Colombia.

Cada etapa se identifica por un entramado de rasgos particulares, relevantes respecto al objeto del presente trabajo, y que según el momento toman cuerpo más en uno u otro país o región. Estos rasgos, en tanto que caracterizan una etapa, son dominantes: pero no en un sentido cuantitativo, sino porque son núcleos críticos y emergentes, llevados por las olas profundas de una nueva historia de la producción. Ellos se definen principalmente sobre estas tres variables generales: 1. Prácticas y marco económico generales; 2. Relaciones entre actores de la producción o agentes sociales; 3. Flexibilidades laborales y sus condiciones. Tratándose de lo que se trata, los ritmos de esta historia de las relaciones laborales se acoplan con los de la economía, como no podría dejar de ser. Hasta 1987, esta periodización debe mucho a R. Boyer, y después su deuda está más diversificada.

Hay unas magnitudes que evolucionan en el mismo sentido a lo largo de todo el período, y constituyen un marco general para la comprensión del mismo. Es conveniente tener esto presente. La primera de estas tendencias es la disminución del crecimiento económico mundial, que fue en promedio de un 3.6% en la década de los 70, un 2.8% en la de los 80, y un 2% en lo que va de la presente (L. Thurow, 1995). La segunda es el desempleo que, en general, ha aumentado progresivamente desde 1975, debido en particular a la reducción del número de puestos de trabajo, salvo en los Estados Unidos donde durante esta década se han creado numerosos empleos, aunque subcalificados. La tercera y última, es la baja continua de los ingresos reales de los

asalariados de base (en contraste con una recia tendencia opuesta de los ingresos de las categorías sociales más favorecidas), porque la desregulación de los mercados laborales y el “*exceso de mano de obra hacen bajar los salarios, quiérase o no*” (L. Thurow, 1995), y así éstos no sean, en cambio, sensibles a los ciclos económicos cortos.

#### **PRIMERA ETAPA (1973 - 1979)**

Durante este período, marcado no obstante por un acelerón en la internacionalización y globalización de la economía, nadie percibe las dificultades como el inicio de la crisis del modelo de desarrollo anterior. El shock petrolero de 1973 causa una recesión que dura hasta 1975. Se reacciona aplicando -si acaso intentando adaptarlas- las viejas fórmulas, y repitiendo las pautas familiares. Las políticas económicas siguen siendo keynesianas, atacando los problemas tan sólo *por el lado de la demanda*; y las empresas se aferran al modelo de producción en masa. Pero los equilibrios estructurales siguen deteriorándose.

El viejo compromiso social *fordista* (indexación de salarios sobre la inflación pasada, principio de reparto de las ganancias de productividad, garantías de estabilidad ligada al contrato de trabajo, jerarquía de calificaciones, alto nivel de empleo, etc. R. Boyer, 1987) se mantiene aparentemente ileso y actual en la práctica de la negociación colectiva. Los sindicatos lo defienden, agregando a sus preocupaciones tradicionales la del desempleo, y las organizaciones patronales no lo cuestionan aún, salvo quizás en los países anglosajones.

En efecto, el problema nuevo de la competitividad comienza a preocupar en esos países, donde la flexibilidad del mercado laboral siempre se ha dado en un cierto grado, en términos de costos laborales, precariedad, subcontratación, etc., mientras que en países como el Japón, Italia, los Países Escandinavos, produce dicho problema como primera respuesta, llamamientos a los trabajadores para que entren en la batalla por la calidad y la productividad (A. Lipietz, 1989).

La negociación colectiva más o menos centralizada según los países, condensa lo esencial de las relaciones industriales, y los aumentos de salarios representan su objeto principal. Estos siguen siendo el equivalente universal que hacía que en la época anterior todas las reivindicaciones, incluso a veces las más cualitativas, se convirtieran en mejoras salariales (ver los Acuerdos Matingon tripartitas que cerró en Francia la revolución cultural de Mayo de 1968, con sólo este tipo de conquistas). Sin embargo, ahora, como los incrementos de productividad se vuelven menores y no pueden garantizar la misma progresión de los salarios reales y las de las utilidades de las empresas, y como sube el nivel del desempleo, el mecanismo de la negociación se exagera en la espiral ascendente de salarios/precios. Es por lo tanto la época de las políticas gubernamentales de ingresos y de los llamados a la moderación de los precios y los salarios.

La naturaleza fundamental de la relación entre actores en el largo período *fordista* anterior, puede caracterizarse como de conflicto institucionalizado o ritualizado o de

cooperación implícita o inconfesa (también podría decirse de cooperación *paradójica*, para utilizar un adjetivo aplicado por A. Lipietz y D. Leborgne, al involucramiento de los trabajadores). Podemos por lo tanto afirmar, aunque con muchas reservas, que el tipo de negociación predominante en ese período, es la llamada *negociación distributiva*, revistiendo un carácter secundario la de *intercambio de valores*.

En esta primera etapa de cambio de las relaciones laborales, en que nada cambia realmente, ni es muy cuestionado pero los mecanismos se van bloqueando, o creando disfuncionalidades, esta confianza *paradójica*, y la legitimidad y la eficacia de unos determinados modelos e instituciones, a los cuales ésta se asociaba, terminaron debilitándose. La creencia general de que el primer choque petrolero no había ocasionado sino unos problemas coyunturales, tendía un velo sobre las causas profundas de la situación, que tarde o temprano tenía que desgarrarse.

Eso se produjo con el segundo choque petrolero de 1979. Y así concluye esta primera etapa que podría llamarse de *continuidad aparente, inconsciencia de lo nuevo*, pero también de *acumulación de los factores de cambio, de deterioro de los fundamentos del modelo de relaciones industriales anterior*, y de la *cooperación paradójica* entre los actores de la producción.

#### **SEGUNDA ETAPA (1979 - 1984)**

Esta arranca con el segundo choque petrolero de 1979, florero de Llorente que convence definitivamente de la inanidad de los modelos precedentes, pasa por el colapso

de 1982. causado por un exceso de políticas económicas opuestas a las de la primera etapa, y termina con la salida de la recesión subsiguiente.

Así el hundimiento en la crisis a lo largo de la década de los 70 había sido progresiva, así el cambio en las políticas económicas y las prácticas en las relaciones laborales fue repentino y brutal. De hecho en 1982 se produce un viraje hacia un cauce de evolución que muchos consideran como irreversible. Son tiempos de una extrema fecundidad: todas las intuiciones, todas las ideas, todas las fórmulas que van a alimentar los debates y las prácticas y vendrán decantándose hasta el momento actual. irrumpen y se agitan, y en muchos casos, se experimentan<sup>9</sup>.

Puede decirse esquemáticamente que los principales acontecimientos y cambios en esta segunda etapa se articulan de esta manera: la segunda crisis energética puso en toda evidencia la inoperancia de las estrategias y modelos anteriores, y ello conjuntamente con las teorías económicas neoliberales que esperaban su hora, determinaron la aplicación de políticas económicas monetaristas y restrictivas sin paliativo, en particular en los Estados Unidos con el gobierno de Reagan y en el Reino Unido con el de Thatcher. Los efectos del segundo

---

9 El concepto de caos determinista, tal como lo definen I. Prigogine e I. Stengers, podría ser útil para comprender esta etapa: *"El sistema podrá, en particular, alcanzar un régimen caótico en el que su actividad puede definirse como lo contrario del desorden indiferente que reina en el equilibrio: ninguna estabilidad asegura ya la pertinencia de una descripción macroscópica. todos los posibles se actualizan, coexisten e interfieren, el sistema es al mismo tiempo todo lo que puede ser"* (las negrillas son nuestras)(Pg. 69 de *"Entre el Tiempo y la Eternidad"*, 1990)



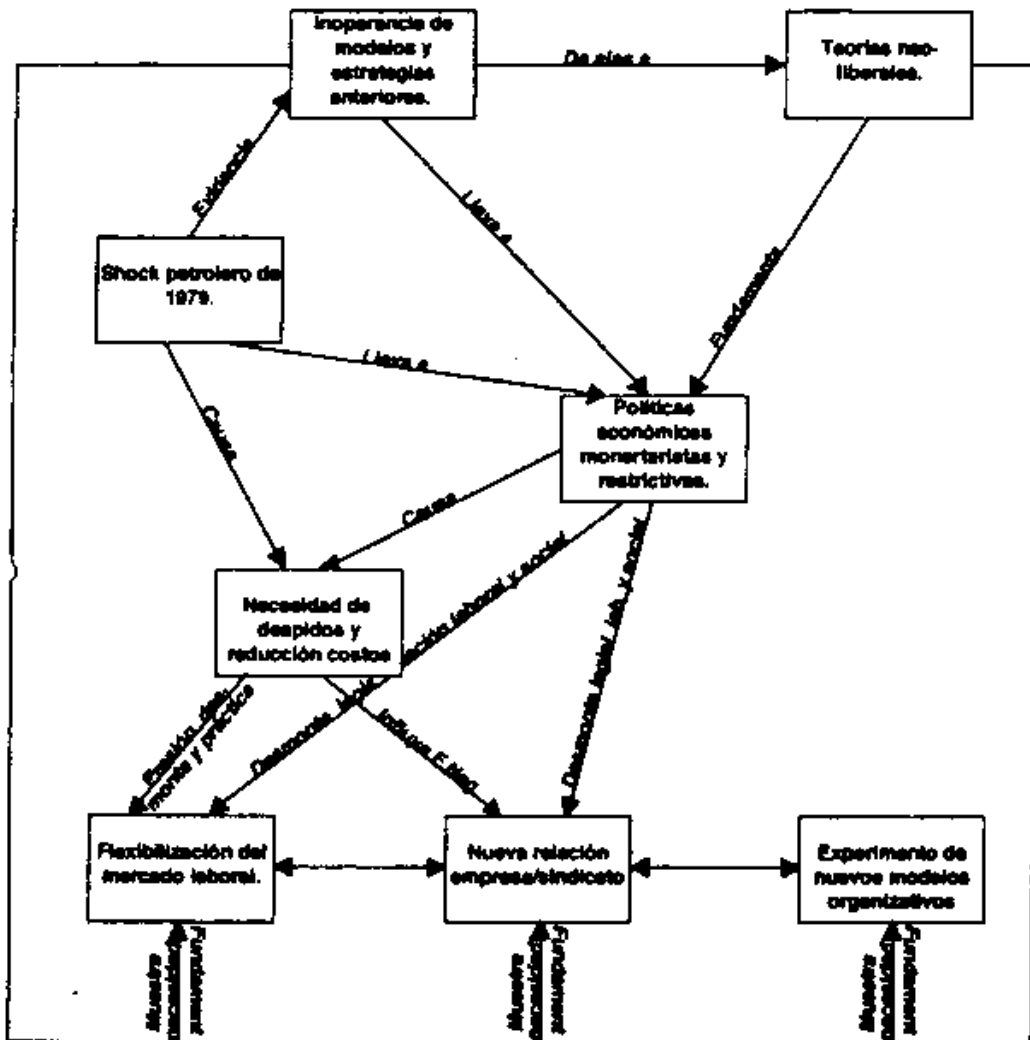
choque, corroborados por estas políticas, causaron innumerables cierres de empresas y despidos, o la necesidad de ellos. Todos esos factores, más la instigación de las teorías neoliberales, conllevaban necesariamente el cuestionamiento abierto del modelo de relaciones laborales fordistas, y de la correspondiente relación entre los actores de la producción, sin olvidar la correlativa búsqueda de nuevas formas de organización productiva y laboral (ver Gráfica No. 2). Pero en el desarrollo de estos procesos, no nos interesa extendernos directamente sino en las novedades ocurridas en las relaciones de la esfera de la producción.

Como resultante de estas nuevas circunstancias y fuerzas, apareció en general en todos los países desarrollados, una tendencia a la descentralización de la negociación colectiva: del nivel interprofesional y de área al de rama, y de éste al de empresa, y otras muchas instituciones laborales quedaron menoscabadas.

En los Estados Unidos, quedó maltrecho el *collective bargaining* de la postguerra, y en el Reino Unido peor quedaron las costumbres y prácticas de su sistema de relaciones industriales (no, como se sabe, sin reacciones violentas por parte de los trabajadores). La relación de fuerza entre actores, estabilizada en la trama de las instituciones precedentes, se deslizaba o invertía a favor de las empresas. Muchas de ellas, sobre todo en los Estados Unidos, consiguieron la cancelación de convenios colectivos vigentes, e impusieron negociaciones nuevas de contenidos distintos. Ahí es donde aparece una de las dos modalidades de un tipo de negociación colectiva

## GRÁFICA NO. 2

### ARTICULACIÓN DE ACONTECIMIENTOS Y CAMBIOS (2a. ETAPA)



llamado *integrativo*, que exigía de los sindicatos o trabajadores, una cooperación forzada por las circunstancias. Se trataba de que la parte laboral hacía concesiones, no para ser correspondidas con alguna ventaja positiva, sino meramente para limitar un perjuicio. Lo más común era la aceptación de una reducción de salario, algunas veces muy sustanciosa (hasta un 50%), a cambio de unos despidos menores de los presupuestados (ejemplos de ello fueron las negociaciones en la industria del acero en los Estados Unidos, y los llamados en Francia *acuerdos de solidaridad*). La otra modalidad de la negociación integrativa que descuello en la siguiente etapa, consiste en que cada parte hace una concesión pero a cambio de una ventaja, de suerte que el saldo para ambas es positivo. Así, entre resistencia pasiva y vanas reacciones violentas, defensa del *compromiso fordista*, y reconocimiento de mejor o peor gana de las restricciones nuevas que pesaban sobre las empresas, los trabajadores y sus sindicatos se adentraban en un terreno nuevo de las relaciones laborales.

En la década de los 70, los salarios reales, a pesar de todo, habían seguido en alza, por encima de las ganancias en productividad, y la rentabilidad de las empresas habían venido decayendo, todo lo cual se traducía en una inflación sin prácticamente crecimiento económico y unas colas de desempleo que se hacían cada vez más largas. Y ahora, a comienzos de los 80, repentinamente muchas empresas se enfrentaban a problemas de supervivencia, necesitando restablecer sus márgenes de utilidad, y reducir drásticamente sus costos para ubicarse en niveles altos de competitividad.

En estas circunstancias nadie puede extrañarse de que las baterías del cambio se ensañaran contra las rigideces del mercado laboral y se batallara por su flexibilidad. Pero a la sazón, *flexibilización del mercado laboral* significaba ante todo desmontar la legislación laboral y social existente y cancelar los convenios colectivos que garantizaban la estabilidad laboral de los asalariados. lo mismo que reducir los costos tanto de las contrataciones como de los despidos. Además, de ese modo, se querían eliminar las trabas a los mecanismos del mercado laboral. para que, dado el nivel creciente de desempleo, se pudiera establecer un nuevo equilibrio a la baja de los niveles salariales.

Por lo tanto, en esta etapa, la *flexibilidad numérica externa* y sus condiciones formales, así como la *flexibilidad salarial* en tanto que determinada por mecanismos de mercado, se ponen a la orden del día. Son éstas, en la historia contemporánea de la flexibilización de las relaciones laborales, las primeras estrategias en surgir y las que van a predominar en esta etapa. El neoliberalismo y sus concepciones neoclásicas, fueron las grandes protagonistas a nivel teórico, y eminentes racionalizadoras de los cambios propugnados, orientados a pasar de una regulación del mercado laboral de tipo *monopolista* a otra *competitiva*.

A nivel de los hechos y en relación con la *flexibilidad numérica externa* y sus condiciones, se observa que frente al contrato de trabajo clásico de tiempo indefinido surge una gran variedad de *contratos flexibles* y de formas precarias de empleo, multiplicándose las excepciones al

empleo de tiempo completo y al de término indefinido. Cobran también importancia la subcontratación, los *free lancers*, el *teletrabajo*, etc. El mercado laboral se segmenta, diversifica o dualiza. En cuanto a los salarios, se repudian las indexaciones basadas en los precios al consumidor, y los aumentos en función de las ganancias de productividad establecidas *ex ante*. Paralelamente se preconizan y experimentan alternativas, tales como la reducción del coeficiente de indexación tradicional, la indexación sobre el valor agregado y los precios de los competidores internacionales (ejemplo de Bélgica, cuya economía está especialmente abierta al exterior), y la basada sobre la inflación prevista. Igualmente se cuestionan las formas tradicionales (*ex ante*, a nivel central o de rama) de tener en cuenta los incrementos de productividad y se favorece el nivel de empresa y la modalidad *ex post* (incrementos de productividad ya generados). Los demás tipos de flexibilidad laboral, aunque no aparecen como tan importantes en esta etapa, no escapan a aquella fecundidad innovadora.

Respecto al *tiempo de trabajo* y a su estructura, todo se dice y experimenta en mayor o menor medida, por lo cual no siempre representa una *flexibilidad del tiempo de trabajo (numérica interna)* para la empresa, sino una flexibilidad para el trabajador, y en algunos casos sólo una diversificación de las estructuras de ese tiempo. Es la época en que ya se empieza a hablar insistentemente de *liberalización de la duración del tiempo de trabajo*, *revolución del tiempo escogido*, y de *autogestión de la duración del tiempo de trabajo*. Estos temas han levantado

el entusiasmo de aquellos tiempos, no sólo por las necesidades señaladas de la empresa, sino también por el problema agudizado del desempleo y la aparición, paradójica en ese contexto, de una *oferta de trabajo flexible*, por parte de ciertas categorías de trabajadores (mujeres, jóvenes, y trabajadores de alta formación) (M. Albert, 1983). El caso es que, además de la reducción general de la semana legal de trabajo (reducida a 39 horas en Francia en 1983), todas las fórmulas de tiempo de trabajo alternativas se hacen presentes en esta etapa: *las semanas de trabajo comprimidas, el tiempo de trabajo a la carta (flexitime, inicio de las jornadas de trabajo a discreción, el telecommuting o teletrabajo)*, y las distintas modalidades de trabajo de tiempo parcial y de *worksharing*. Digamos de una vez que, por diversas razones, esta cuestión del tiempo de trabajo, de su flexibilidad y estructura, irá cobrando mayor prioridad con el andar de los años. Para llegar a tener en algunos países un carácter central en la actualidad.

A la *flexibilidad funcional* esta etapa también le abrió sus puertas. Ya vimos que a principios de los 80 el modelo japonés clásico y los modelos de "*productos personalizados*", se difunden y van convergiendo hasta fusionarse hacia la mitad de la década (Ch. Sabel, 1994). Pues bien, este tipo de flexibilidad penetra en Occidente mediante imitaciones adaptativas con grados distintos de perfección, como los conocidos experimentos norteamericanos de NUMMI (1983) y de Saturno (1985), e innovaciones parciales en materia de organización productiva.

Esta etapa la hicimos empezar con el segundo choque petrolero y una reacción extrema de políticas económicas, cuyos efectos, a los dos años, pusieron al borde del colapso las economías occidentales. Esta reacción abarcó las relaciones laborales (con transformaciones profundas en los países anglosajones y sólo mitigadas en los demás países europeos), las cuales se pusieron a discurrir por otros cauces. Hubo que edulcorar las políticas económicas, y así se aseguró al final de esta etapa, un crecimiento económico que será la característica general de la siguiente. Pero, las evoluciones observadas en las relaciones laborales seguían su camino, con sólo algunos reajustes y énfasis nuevos que iban a consolidarse posteriormente.

Usando algunas expresiones sintéticas, se puede rotular esta época como la de la *ruptura*, de las *tormentas de ideas y experimentos*, y de la *cooperación consciente*, aunque presionada, entre los agentes de la producción.

### TERCERA ETAPA (1984 - 1990)

Este nuevo período se enmarca entre el momento en que todas las economías occidentales estaban reactivadas y los años 90 - 91 en que ellas viven otra recesión, anunciada por el crack bursátil de 1987 con su epicentro en Tokio, y considerada como la más fuerte desde 1945. Sin duda, en la primera parte de esta etapa, la de expansión económica, algunas tendencias anteriores se fortalecen y ajustan; pero en la última resurgen algunos rasgos dramáticos de principios de los 80.

Este es un período en que los nuevos modelos y principios de organización productiva y laboral, siguen expandiéndose. Y ello muchas veces a la sombra del retumbante movimiento de la *Calidad Total*, y del *Mejoramiento Continuo*. Pero por aquél entonces, muchas firmas ya se habían *aligerado* en la esfera de la producción y vueltas competitivas, y el crecimiento económico creaba un clima de mayor optimismo. Entonces, se toma conciencia en los medios empresariales de la importancia del *compromiso o involucramiento* de los trabajadores para una plena eficacia de los nuevos sistemas productivos, y de la incompatibilidad de éstos con la inestabilidad y otros aspectos de la flexibilización de las relaciones laborales y estrategias impositivas.

Luego, como característica relevante, se desarrolla en un grado relativamente alto una nueva modalidad de negociación colectiva *integrativa*, la que consiste en un comercio de concesiones y ventajas recíprocas en torno a la transformación organizativa de las firmas. Algunos de los casos de intercambio más conocidos y relatados por la literatura dedicada a esos temas, son los siguientes: casi garantía de empleo para los trabajadores contra un compromiso de éstos con la productividad y calidad; supresión de puestos de trabajo descalificados, a cambio de una formación para facilitar la reubicación; movilidad interna de los trabajadores versus participación de éstos en las opciones tecnológicas; reducción de la duración del tiempo de trabajo intercambiado por una mayor libertad de la firma para repartir a su conveniencia ese tiempo a lo largo del año; aceptación por los trabajadores



del sistema de equipos de trabajo a cambio de mantener una planta abierta.

Es fácil ver entre qué tipos de flexibilidades laborales se hacían los intercambios en estos ejemplos. Por otra parte, se puede echar de ver que en el último ejemplo (real como los demás) se trata de una negociación integrativa de modalidad mixta, de tipo "gana-no pierde". Además, es de señalar que no siempre estos acuerdos se realizaban entre la empresa y un sindicato. Hay casos conocidos, donde no había organización de trabajadores o ésta se ignoraba, en que aquéllos se producían como resultado de una consulta directa a todos los trabajadores. Esto conduce a aludir a los trabajos de una corriente de sociólogos críticos, en particular inglesa, o del mismo ya citado J. Humphrey (1994), los cuales referidos a esa época insisten en las estrategias anti-sindicales de las empresas por razones inherentes a los nuevos modelos de producción ligera. En efecto, en la medida en que éstos suprimen colchones de seguridad, como son los inventarios, y requieren el *involucramiento* de los trabajadores, las empresas se vuelven dependientes de éstos últimos. Entonces, la multiplicidad de estrategias que han desarrollado para debilitar a los sindicatos y sustraer a los trabajadores de su influencia, las analizan dichos sociólogos como parte de unos intentos para "*invertir aquella dependencia*".

De todos modos, e independientemente de la necesidad de esta inversión, en la opinión de la mayoría de los analistas, aquél fenómeno de cooperación que se presenta como característica destacable de esta etapa de

la evolución de las relaciones laborales. no ha hecho desaparecer totalmente la desconfianza y el antagonismo histórico entre el trabajo y el capital. los cuales se han mantenido en alguna forma y grado, y cuando menos latente. hasta nuestros días.

Al reaparecer al final de la etapa, una recesión, aún más severa que todas las anteriores, volvió a creárseles a las empresas una situación de emergencia. Surge entonces una ola de reestructuraciones y despidos (*downsizing*, especialmente drástico en los Estados Unidos, pero que esta vez afecta sobre todo la esfera no productiva de las firmas)<sup>10</sup>. Este fenómeno va dejando tras de sí una generalización de los nuevos principios organizativos, de la subcontratación y de todas las formas de trabajo precario y "empleos basura". También acentúa la tendencia a la amplificación de las desigualdades entre los ingresos y a la reducción de los salarios reales de los trabajadores ubicados en la base de la pirámide social. En el caso de los Estados Unidos, esta transformación de la composición del empleo y su desmejoramiento, no supuso, sin embargo, un mayor desempleo.

Considerando ahora la importancia relativa de los distintos tipos de *flexibilidades laborales*, puede decirse, que en este período, la remetida contra la reglamentación del mercado laboral, y a favor de la flexibilidad del empleo (*numérica interna*) y de los salarios, ha perdido fuerza,

---

10 Los despidos recaen en los Estados Unidos en gerentes, empleados, personal de ventas y operarios, respectivamente en un 35%, 31%, 8% y 19% (L. Thurow, 1995). El proceso de reestructuración se acompaña de compras, fusiones o absorciones de empresas, las cuales determinan, y en esta época y los 90, más rápidamente que nunca, una concentración del capital.

por el éxito mismo que había tenido en la etapa anterior, y se abrió paso la necesidad de cierta conciliación con los intereses de los trabajadores. Sin embargo, el principio de una nueva recesión a finales de la etapa, reavivó el movimiento, pero ya enfocado, como se dijo, en otros niveles de la estructura ocupacional. Por lo demás, el interés se desplaza tanto por parte de las empresas como de algunos sectores de trabajadores, hacia la *flexibilidad y la diversificación del tiempo de trabajo*. Por su parte, la *flexibilidad funcional* progresa igualmente conforme avanzan las transformaciones de los sistemas productivos.

Lapidaria y metafóricamente puede decirse que en esta tercera etapa las fuerzas y corrientes emergentes parecen, por un momento, haber encontrado campos propicios para un discurrir más sosegado; y sin embargo en su final, se precipitan nuevamente por terrenos accidentados.

#### **CUARTA ETAPA (1990 - Hasta la fecha)**

En este último período, que llega hasta hoy, los desequilibrios monetarios y financieros a nivel mundial no se han resuelto; pero los manejos macroeconómicos han permitido, dentro de aquellas líneas descendentes percibibles desde la década de los 70, la recuperación de un cierto crecimiento económico, desigualmente distribuido, desde luego.

En las materias que nos ocupan más específicamente, las tendencias generales observadas en el decenio anterior siguen manifestándose; incluso, la primera estrategia de flexibilización del mercado laboral, recobra en Europa

una actualidad sorprendente. El *downsizing* en los países anglosajones se acelera, pese a que hayan cambiado las condiciones que lo originaron. Empero, se precisa el reordenamiento de las prioridades tocantes a los cambios en las relaciones laborales. Pero sobre todo, se oyen crujidos en las estructuras sociales. ¿Sería que el *cemento de las sociedades* se estaba resquebrajando bajo la insoportable tensión producida por las mutaciones de nuestra época? ¿Indicios de nuevas rupturas o de veleidades prontas a la resignación?

Sin duda, las *máquinas que han cambiado al mundo* prosiguen su avance en la actual década; pero lo más notorio, en lo que se refiere a la modernización organizacional, es la nueva fuerza que adquiere (especialmente en los Estados Unidos) la ola de reingeniería, *downsizing* o reestructuraciones en los ámbitos distintos a los operativos, y en sectores no industriales (financieros, electrónicos, de software, comunicaciones, consultorías, y en general, en los sectores de alto *valor conocimiento*), y ello en una fase de expansión y ganancias de las empresas. Esos procesos, como se indicó, alumbran modelos de organización en forma de trébol, con la producción o las actividades de las firmas, por tres grupos de agentes: trabajadores o empleados fijos, vinculados establemente a la firma; las empresas subcontratistas (*outsourcing*), y los consultores, *freelancers* o trabajadores independientes. Vale la pena señalar que esos procesos les permiten a las empresas conciliar en cierta forma y medida, requerimientos y oportunidades nuevas. En efecto, por una parte, con el

grupo de asalariados propios, estables y bien remunerados, se garantiza un *involucramiento* óptimo, y por otra, la subcontratación y los trabajadores independientes permiten el ajuste de la cantidad de trabajo (*flexibilidad numérica externa*), y la reducción de salarios, por cuanto estos últimos y los empleados de las firmas subcontratistas son peor pagados. Respecto a consecuencias objetivas de estas prácticas, L. Thurow, 1995, subraya un cercenamiento del promedio de los salarios reales.

Una circunstancia que influye en la fisonomía de esa etapa, son en Europa los compromisos de Maastricht, que encorsetan a los países miembros en unas políticas de austeridad competitiva y ajustes estructurales, así como en cronogramas apremiantes; todo eso va frenando el desarrollo económico a la par que incrementando el desempleo. Como parte de estos ajustes, desde 1993, vuelven al orden del día las políticas de flexibilización del mercado laboral, dejadas, salvo en el Reino Unido, a mitad de camino en la pasada década. Respecto a este punto, lo novedoso es la brutalidad de la ofensiva y su coordinación, al igual que su orquestación por todas las organizaciones patronales, internacionales como la OCDE, y gubernamentales. Sin embargo, como fue aumentando la conflictividad laboral en algunos de esos países y nació un temor a explosiones sociales, amén de que se agudizó la conciencia empresarial del problema del involucramiento y de la inversión en capacitación, pareciera en realidad que se les diera el mismo énfasis a la *flexibilidad del empleo (numérica interna)* y a la *del tiempo de trabajo*<sup>11</sup>. Es obvio para todos los analistas

objetivos que esta ofensiva orientada contra los controles laborales demasiado rígidos, el costo de los despidos, pero también contra los salarios mínimos, y los subsidios de desempleo, pretende ante todo en los discursos más radicales, fomentar la disminución de los salarios reales y una polarización de la estructura de los ingresos.

Pues bien, siendo éstas las condiciones que caracterizan el conjunto de la situación, podía esperarse, como efectivamente esto se produjo, de los agentes económicos, comportamientos e interacciones cooperativas de los diversos tipos, y aún imposiciones unilaterales.

Un caso de pacto *integrativo* del tipo "gana-gana", que merece presentarse aquí por reciente (firmado en el pasado mes de Abril), y de carácter nacional, es el acuerdo laboral español celebrado entre, por una parte, la UGT y las Comisiones Obreras, y por otra, el gremio patronal CEOE. El resultado de la negociación es la propuesta de un nuevo contrato laboral indefinido, que abarata el costo del despido en un 30% (indemnización de 33 sueldos diarios en vez de 45 del anterior), pero sin carácter de retroactividad; y para los jóvenes, de un mejoramiento del contrato de aprendizaje vigente que se llamará en adelante, de *formación*. Una reforma laboral decretada

---

11 Por ejemplo, el documento de J. Santerre, presidente de la Comisión Europea, "Pacto Europeo de Confianza para el Empleo", aprobado por el Consejo Europeo en Florencia (20 - 21 de Junio de 1996), propone el tiempo de trabajo como principal elemento de la flexibilización de las condiciones de trabajo. Igualmente, la misma OCDE ultra neoliberal en un documento del mismo año, "Acelerar la Implementación", pone en el primer lugar de sus recomendaciones, este mismo tipo de flexibilidad.

en 1994 había abierto las compuertas a la *temporalidad*, de suerte que en razón también de las particularidades de la economía española, el trabajo precario se había vuelto el más extenso en Europa, lo mismo, por lo demás, que la tasa de desempleo. Es en este contexto, y en función de las posiciones y finalidades iniciales, que se puede entender el juego de intercambio de *valores*, respecto al contenido principal del acuerdo. Originariamente la patronal española pretendía una norma de reducción del costo de despido, no sólo para los nuevos contratos indefinidos, sino igualmente para los existentes, y ello con el fin primordial de poder ajustar sus plantillas de acuerdo a las fluctuaciones del mercado. Por su parte, los sindicatos buscaban reducir la precariedad con la extensión del anterior contrato indefinido, y absorber el desempleo sin desmedro de la estabilidad laboral. Por lo tanto, las concesiones de los negociadores consistieron en resignar parte de sus pretensiones y expectativas, y sus ventajas en lograr, en el caso de los empresarios, cierta disminución de los costos laborales y de flexibilidad del empleo, y en el caso de los trabajadores, una elevación del nivel promedio de la estabilidad laboral y una probable reducción del desempleo, puesto que según una paradoja planteada por los economistas, las empresas contratan menos cuando no pueden despedir.

De esa manera, frente a las concesiones que representan una especie de *lucro cesante* muy teórico, se tiene para cada parte alguna ganancia real. ¿Real? Digamos más bien que probable, y más probable quizás para las empresas que para los trabajadores. Porque en

efecto, y aunque el gobierno español está estudiando medidas para la aplicación de tasas de cotización social discriminatorias a favor de las empresas que acudan al nuevo contrato indefinido, tanto la generalización de éste en detrimento de las fórmulas precarias, como el crecimiento general del empleo, dependen de muchos factores que escapan a la acción, desde luego de los sindicatos, pero también de las empresas y aún, en el caso de un país como España, sometido a los criterios de Maastricht, a la de los gobiernos. Por otra parte, anotemos que este ejemplo de *acuerdo integrativo* se compagina con la creciente prioridad concedida a la *flexibilidad del tiempo de trabajo*, toda vez que una consecuencia esperada del acuerdo es resolver la temporalidad a favor de un más elevado nivel de estabilidad laboral, aunque, eso sí, inferior al del contrato indefinido tradicional.

Como ejemplo de reaparición del tipo de negociación integrativa, "*pierde menos/pierde menos*", propio de los primeros años de los 80, tenemos el caso de la IBM-Francia (finales de 1994), en el que se produjo una reducción efectiva de los salarios de un 7.7% a cambio de no reducir permanentemente la nómina en un 5%. Otra particularidad de este acuerdo fue la marginalización del sindicato.

Pero tratándose de flexibilidades laborales, la presente década probablemente se recordará por ser la del *tiempo de trabajo* y la diversificación de su estructura. Ya se vió como esta flexibilidad, en tanto que modulación de la cantidad de horas laboradas a través del tiempo, se está sobreponiendo a las demás. Por otra parte, la multiplicidad



de formas que va adquiriendo el tiempo de trabajo, se explica en una medida por las ventajas que repentinamente las empresas descubrieron a ciertas fórmulas, en otra, por el deseo de rebajar el desempleo, y en una medida probablemente menor, por la presión de ciertos segmentos de asalariados. Es particularmente interesante anotar que algunas multinacionales le han encontrado, después de muchas dudas, tantos méritos a algunas fórmulas de la denominada *semana de tiempo comprimido*, que han aceptado enfrentar duros conflictos laborales con tal de imponerlas. Además la lucha contra el desempleo explica el desarrollo del trabajo de tiempo parcial, y relativamente mucho más, el impuesto (o padecido) que el escogido<sup>12</sup>, y la agitación del tema de la reducción de la semana de trabajo, es el hecho más de sectores afines al movimiento obrero y anti-neoliberales que de los gobiernos u organizaciones patronales e internacionales<sup>13</sup>.

Los efectos en el empleo y la estructura y nivel de los salarios, generados por las políticas de los gobiernos y las prácticas de las empresas, en un contexto de desaceleración continua del crecimiento económico mundial, han aumentado la tensión social. Y en ciertos países occidentales se ha disparado la conflictividad social, haciendo irrupción duros, largos y masivos

---

12 En los Estados Unidos, entre 1985 y 1995, un 75% de los nuevos empleos de tiempo parcial, fueron de carácter padecido (L. Thurow, 1995).

13 En Europa, partidos social-demócratas en la oposición, como el Partido Socialista Francés, y el PSOE, han incluido en su programa político la rebaja de la semana legal de trabajo a 35 horas. También lo ha hecho la Confederación de Sindicatos Alemanes (DGB) en noviembre de 1996 al renovar su programa.

movimientos huelguísticos. Queremos referirnos a dos de éstos, por ser especialmente reveladores de aspectos significativos para el propósito del presente trabajo. Estamos pensando en el movimiento norteamericano nacido en Decatur (Illinois), en 1992, y en el alemán de finales del pasado año ocurrido en los sectores metalmecánico y químico.

En realidad, en los Estados Unidos, el movimiento en cuestión<sup>14</sup> empezó a gestarse en 1992, y estalló en una huelga unos dos años después, se amplificó y duró unos treinta meses. La causa central en su epicentro, las plantas de una empresa local procesadora de productos químicos derivados del maíz (A. E. Staley Company), y que poco antes había caído bajo el control de una multinacional inglesa (Tate & Lyle), fue la imposición de un nuevo horario *comprimido*, o de bloques alternados (tres días de 12 horas diurnas, tres días de descanso y tres días de 12 horas nocturnas). La situación general inicial se caracterizaba por un sindicalismo mermado en su afiliación y deslegitimado ante la opinión pública, y en rosarios de huelgas locales fieras, pero prácticamente todas derrotadas y causadas por algunas de las estrategias empresariales dominantes del período: *downsizing*, *reingeniería*, *outsourcing*, etc. En particular, unas llamaradas de conflictos laborales se habían prendido en el sector del caucho, en grandes fábricas de neumáticos

---

14 La información esencial se toma de T. Frank y D. Mulcaney, *Ces dures grèves des ouvriers américains* (Monde Diplomatique, Octobre 1996), y de A. Bernstein, *El modesto malentendido del mundo laboral*. (Business Week, noviembre 1996).

(Bridgestone, Firestone, Uniroyal, y Goddrich controlada por la Michelin francesa) por, precisamente, la misma principal razón: la imposición de un sistema parecido de horarios. En Decatur, la empresa había venido tramando medidas inquietantes y con actitudes antes de provocación que de conciliación con su sindicato. El conflicto se hizo inevitable cuando aquélla quiso adelantar una reforma amplia del sistema de relaciones industriales, que incluía el sistema de horarios alternos. Hubo inicialmente un paro tortuga, seguido de un *lock-out*, de huelgas de solidaridad justamente en algunas empresas de neumáticos ya mencionadas, manifestaciones de apoyo de la sociedad civil, campañas de opinión en los medios, etc. Todo esto duró dos años y medio. Pero el movimiento fracasó totalmente, en todas las fábricas los trabajadores, después de cambiar muchas veces sus directivas sindicales radicales, aceptando las condiciones patronales. Pero dos efectos generales inesperados se produjeron: 1. un movimiento de reafiliación a los sindicatos, y 2. un cambio en la dirección nacional de la AFL/CIO donde el viejo equipo de dirección (presidido por L. Kirland), descalificado por un comportamiento supuestamente blando durante el movimiento, fue sustituido por otro grupo "más izquierdista" (aliderado por J. J. Sweeney).

Si uno recuerda que unos diez años antes en la Shell-Sarnia (Canadá), fueron los asalariados quienes impusieron este tipo de *semana de trabajo comprimido* a las directivas (Ch. C. Heckscher, 1988), uno tiene que preguntarse por qué aquí ese sistema de horarios fue la causa del conflicto. Un sociólogo, consultor del sindicato de Decatur, da una respuesta en estas palabras:

La jornada de 12 horas prohíbe toda actividad común externa al trabajo: encuentros de bowling, partidos de fútbol aficionado, reuniones religiosas o militancia política. En vez de trabajar para vivir, hay que vivir para trabajar. Y los obreros ya no tienen nunca el mismo horario. Si se busca realmente destruir la familia, instituir horarios rotantes es sin duda el mejor medio.

(T. Frank y D. Mulcaney, 1996)

Es que se trata aquí de una clase obrera tradicional, con una cultura igualmente tradicional centrada en torno al lugar de trabajo, e intensas relaciones sociales entre compañeros de trabajo. En cambio, la Shell-Sarnia es una refinería de petróleo altamente automatizada, con un personal compuesto por técnicos e ingenieros. Luego sus intereses y modos de vida son distintos; y largos tiempos libres para aprovecharlos lejos de la empresa, tiene un valor incomparable para esta clase de trabajadores con mucha educación formal y actividades laborales altamente calificadas, y que relativamente tiende a desarrollarse en detrimento del proletariado industrial tradicional. Ese movimiento huelguístico pone en ese sentido el dedo en uno de los problemas más arduos que debe enfrentar el sindicalismo, esto es, la profunda diferenciación en su base social.

La corriente de reafiliación, hecho sin precedente en las últimas décadas y en todo Occidente, pero que se repetirá poco después en Alemania, y el activismo sindical y cívico suscitado por el movimiento huelguístico, la intenta sin duda aprovechar y ampliar la nueva dirección

de la AFL/CIO. Pero un vistazo a sus prioridades (defender contra los ataques conservadores las viejas instituciones laborales del New Deal, fortalecer la base financiera y ampliar la cobertura del sistema de seguridad social norteamericano, mejorar el sistema de pensiones), permite ver que la radicalidad y profundidad de los nuevos conflictos laborales, no le ha hecho cambiar su actitud esencialmente defensiva y que "*sabe que los grandes cambios favorables al sindicalismo son actualmente un sueño sin salida*" (A. Bernstein, 1996).

Los conflictos laborales alemanes, por su lado, nos facilitan otra perspectiva sobre esta relación novedad/continuidad. En esta década, bajo los imperativos de Maastricht, el mundo alemán de la producción y el trabajo comparte los rasgos comunes a los demás países de Europa Occidental, agravados y particularizados por las consecuencias de la unificación, y las oportunidades de inversión en los otrora países comunistas: crecimiento lento, desempleo en auge, reestructuraciones y deslocalizaciones, cercenamiento de conquistas sociales, cuestionamiento del modelo *renano* de relaciones industriales y de la *economía social de mercado*, segmentación del mercado laboral y de la base social del sindicalismo, enorme redistribución de la riqueza en sentido desigualitario, asomo de miseria, etc.

Los sindicatos se debilitaban desde el principio de la década, por pérdida de sustancia; y ello sobre todo en los sectores típicamente *fordista* o de producción en masa, los más afectados por los cambios: pérdida de afiliación en el sector de máquinas-herramientas y textilero de un

33%. en el automovilístico de un 25%, en el electro-industrial de un 20%, y en el siderúrgico de un 50%. También su asiento en la consciencia colectiva se resquebrajaba por la ofensiva ideológica a que los sometían los partidarios de los nuevos modelos económicos. Sin embargo, hasta octubre del pasado año, mes en que estalla el conflicto al que nos vamos a referir, la línea general de los sindicatos alemanes había sido de cooperación para una transición controlada hacia la globalización de la economía alemana. Dentro de los esquemas de negociación y concertación que hemos venido llamando *integrativas*, hacían concesiones en términos de reducción de salarios, menos despidos, o aumento de la duración del tiempo de trabajo, disminución de algunas indemnizaciones sociales, etc., a cambio de mayor participación en algunas decisiones de políticas de empleo, o demás *pérdidas cesantes*. O sea, que se pactaban *acuerdos integrativos* de las dos modalidades mencionadas más arriba.

Fue precisamente un acuerdo tripartito de esta naturaleza, o en rigor de verdad, su violación por dos de las partes, que causó el grueso del movimiento huelguístico de octubre pasado, sin precedente en Alemania en los últimos cincuenta años. Este acuerdo pactado un año antes entre la I.G. Metall, la patronal y el gobierno, suponía concesiones salariales y disminución de horas extras, a cambio de unos compromisos y políticas de contratación como forma de enfrentar el desempleo. En términos generales, era un típico intercambio recíproco de concesiones y ventajas. El 1º de octubre, ya se había

producido una movilización obrera en algunas empresas del sector automotriz, por un asunto de horas extras. El gobierno de Kohl, apoyado por la patronal, fue llevado a desconocer aquél acuerdo y a impulsar desde hacía seis meses, otro programa de ajuste estructural (baja de salarios, desregulaciones, privatizaciones, generalización de empleos-basura, supresión de algunos reembolsos de seguros sociales, etc.), que imponía sacrificios mayores que los pactados. Pero lo que a la postre desencadenó la movilización, el 24 de octubre, en los sectores metalmecánicos y químicos, fue la arrogancia con que la misma patronal aplicó algunas medidas menores, pero sin ninguna consulta a los sindicatos, rompiendo así con principios de la cultura del consenso propio del modelo alemán de relaciones industriales.

Pues bien, la movilización involucró a más de 400.000 huelguistas y la opinión pública se inclinó a su favor. Las reivindicaciones inmediatas de los trabajadores no se alcanzaron, pero como fenómeno como se dijo sin precedente en muchos años, se produjo aquella ola de afiliaciones al sindicato, y el conflicto influyó para que en noviembre de 1996 se refundiera el programa de la DGB.

Como elementos destacables y novedosos del nuevo programa, se encuentran la inclusión de la reducción del nivel general del tiempo de trabajo, la exigencia hecha al Estado de una política industrial, y la renovación del viejo aparato sindical y sus estrategias: rejuvenecimiento de su dirigencia, dimensión política a la organización de los trabajadores, perspectiva europea para la acción sindical,

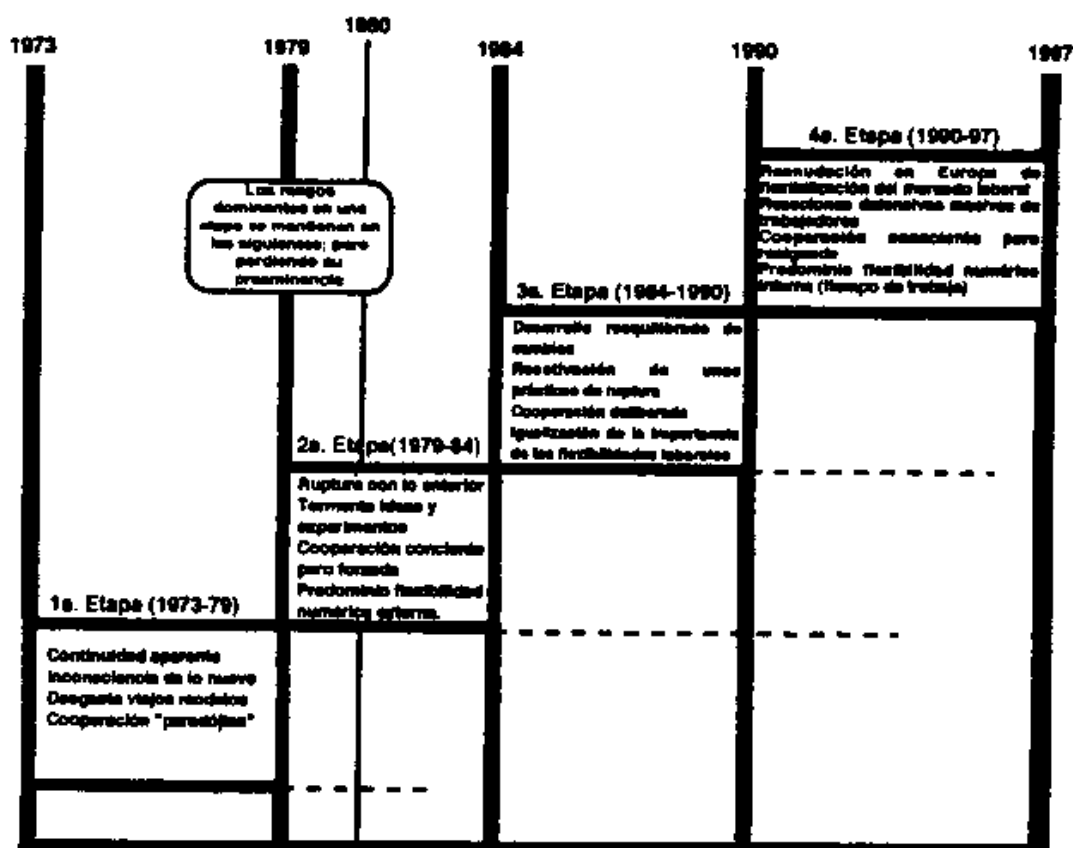
preocupación por la formación, el transporte europeo, la ecología, y la adecuación de la organización para reforzar su capacidad de negociación central y desarrollar una mayor flexibilidad para enfrentar los "*grandes combates defensivos que se avecinan*". Esta reformulación de programa sugiere antes un reajuste frente a las nuevas circunstancias que algún cambio profundo. En particular, la estrategia de "*control concertado de la globalización*", no se abandona. Tan es así que la misma I.G. Metall, ha seguido negociando con la patronal una política europea de inversiones que autorice la construcción de fábricas en la Alemania del Este, a cambio de garantías y nuevas implantaciones en el Oeste: una típica *negociación integrativa gana-gana*.

La conclusión general que se desprende del examen de estos dos movimientos huelguísticos, el de los Estados Unidos y el alemán, es que a pesar de sus características y consecuencias novedosas, señalan más los límites que se les impone a los métodos usados por las empresas y por los gobiernos para la modernización de los sistemas productivos y laborales, así como por lo tanto la necesidad de concertación con todos los afectados por los cambios, que la emergencia de una problemática de las relaciones sociales de producción radicalmente nueva. Bien parece en efecto, que el horizonte insuperable de nuestra época es también para el sindicalismo, la flexibilización de las relaciones laborales y una forma de resistirle, acomodándose a ella y sacándole un genuino provecho. Por esto, podríamos hablar de que se mantiene un espíritu de cooperación entre los agentes de la producción, pero que ahora se ha vuelto quizás más resignado.



## GRÁFICA No. 2

# HISTORIA DE LA FLEXIBILIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES Y DE LA INTERACCIÓN DE LOS ACTORES (Países Desarrollados)



## CONCLUSIONES

A modo de conclusiones de esta parte del trabajo, se hacen unas consideraciones en torno a temas, que encontrando amplio soporte en lo que se acaba de escribir, enlazan íntimamente con el meollo del siguiente capítulo.

No hay una inclinación natural irresistible hacia la cooperación. Unos la aceptan por necesidad y otros están prontos a abandonarla. Parece menester un entorno constringente y un aprendizaje por experiencias de interacción repetidas, para que sus bondades puedan convencer a todos. Una cultura consecuente es su principal cemento, pero la cultura es lo más largo en desaparecer y formarse. Además, la naturaleza de las interacciones pasadas determinan las presentes:

...pues nada tiene significado si no se lo ve en algún contexto. A esta visión mía se la llama **transferencia** y es un fenómeno general en las relaciones humanas. Es una característica universal de toda interacción entre personas, porque después de todo, la conformación de lo sucedido ayer entre tú y yo pasa a conformar nuestra manera de accionar hoy el uno frente al otro. Y esta conformación es, en principio, una transferencia del aprendizaje anterior.

(G. Bateson, 1979)

Por lo tanto, la tradición de desconfianza y antagonismo recíprocos, que no sólo se ha dado donde el sindicalismo ha profesado una ideología de lucha

de clases<sup>15</sup>, representa un obstáculo al desarrollo de comportamientos racionales y cooperativos. Pero se puede incluso seguir pensando que algún fondo de este antagonismo se mantendrá, toda vez que, como es de general reconocimiento, en las negociaciones entre empresas y trabajadores siempre se hallan componentes distributivos, en que los intereses de las partes chocan frontalmente, cual es el caso en materia de negociación salarial, y aún según el planteamiento más minoritario de algunos analistas (por ejemplo, M. Regini, 1994), el de ciertos parámetros de la *flexibilidad laboral*. Una característica de la época es la profunda transformación de la base social del sindicalismo y la pérdida de peso político de éste frente al Estado. La heterogeneidad social y cultural de los trabajadores, y la merma de la importancia del sector obrero tradicional, le plantea a aquél uno de sus mayores retos: el de reconstruir sobre nuevas bases y experiencias, una nueva identidad colectiva. Pero otro problema, otro reto para el sindicalismo, es su divorcio respecto a sus bases en la apreciación de las nuevas realidades. En todas partes se ha observado un mayor

---

15 En relación con los Estados Unidos, cuyo sindicalismo se despojó hace mucho tiempo de este tipo de ideologías, M. R. Carrell y Ch. Heavrin, (1994) dicen: "Los empleadores norteamericanos han luchado tradicionalmente contra la sindicalización. Aún en las empresas fuertemente sindicalizadas, en los principios de los '70, los empleadores trataron de limitar la acción y la fuerza del sindicalismo, recurriendo a programas tendientes a evitar la creación de nuevas organizaciones sindicales, deslocalizando la producción hacia plantas sin sindicatos, ("*greenfield operation*"), y eliminando la inversión en aquellas fábricas sindicalizadas." De paso se puede agregar que estas tácticas se intensificaron con la introducción de los nuevos modelos productivos y de relaciones laborales, en la medida en que se manifestaba, o se presuponia, alguna resistencia de los sindicatos a la misma (ver J. Humphrey, 1994)

recelo para entrar en el nuevo juego de las relaciones laborales por parte de aquél, que de la mayoría de los asalariados. Se reduce en algún sentido esta brecha o el sindicalismo se debilita más y pierde capacidad para orientar proactivamente a los trabajadores en los nuevos espacios laborales y renovarse a sí mismo.

Por fin, la historia reciente de las relaciones laborales hace aparecer que la importancia relativa de los distintos tipos de flexibilidades examinados cambia con el tiempo, los antecedentes y las circunstancias. Cuando es imperativo para las empresas mermar drásticamente los costos, predominaba la *flexibililidad numérica externa*. Cuando ello se ha logrado, y se han ido implementando las nuevas filosofías y modelos organizativos, entran a pesar otros intereses y la *flexibilidad numérica interna* tiende a encabezar el orden de las prioridades. Las otras flexibilidades, la *interna* y la *salarial*, parecen seguir su marcha ascendente con autonomía a través del tiempo. Pero este orden de despliegue histórico no significa que no exista, dentro de las condiciones estructurales de la economía mundial que pueden decantarse, y en virtud de los nuevos modelos de organización mejor adaptados a ellas, algún sistema general de preferencias de las empresas en relación con dichas flexibilidades del trabajo.

## 2a PARTE. ANÁLISIS TEÓRICO GENERAL

Los instrumentos teóricos y metodológicos necesarios para el estudio de la negociación de la *flexibilidad del trabajo*, existen aunque dispersos. Pero no han sido señalados en su totalidad, y menos reunidos y organizados, hasta donde sepamos nosotros.

En lo que a la negociación colectiva en general se refiere, sí se le ha asignado un terreno teórico muy estructurado y trabajado, así no satisfaga plenamente una de las ambiciones del conocimiento científico, cual es una exacta predicción. Este terreno es el de la *teoría de los juegos*, y más especialmente de su parte que trata de los juegos de *suma no nula, complejo y mixtos*, y sobre la cual se han construido muchos modelos teóricos de negociación de convenios. La negociación de la *flexibilidad del trabajo*, en tanto precisamente que negociación, puede ser obviamente tributaria de esa misma teoría.

En muchos tipos de literatura que versan sobre los cambios económicos y organizativos contemporáneos, se hallan sin duda múltiples referencias a negociaciones entre gobiernos o empresas de un lado, y sindicatos y trabajadores, del otro, y relacionados con esos cambios. Pero en la gran mayoría de los casos, se trata de un tipo particular de negociación con intercambio de concesiones y ventajas, al cual algunos textos llegan a revestirlo de algunos atributos teóricos bajo la expresión de *integrativa*. Pero en su forma general no es nuevo y ha estado presente

siempre en las negociaciones de convenios. Mucho más escasos, y antes como propuestas que observación de prácticas, se descubren enfoques que al distinguir en las flexibilidades laborales aquellas que responden a los intereses de las empresas de aquellas que lo hacen a favor de los trabajadores, resaltan el elemento de conflicto entrañado por la negociación relacionada con la flexibilidad. Sin embargo, tanto la llamada negociación *integrativa* como el aspecto *conflictual*, son los dos componentes esenciales de toda negociación colectiva, y como tales tratados por la teoría de los juegos.

Por lo tanto, en este capítulo, en el cual se aboga por una negociación total de la flexibilidad laboral, reconociendo la existencia de una doble perspectiva de la misma, se intenta, pero en la sola medida de nuestras necesidades, a partir de la teoría de los convenios y los inicios de análisis existentes, contribuir progresiva y sistemáticamente a construir conceptos e instrumentos analíticos, rematando con el esbozo de un resultado viable de un posible desarrollo de unas relaciones laborales flexibles.

## **EL CARÁCTER GENERAL DE LA NEGOCIACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD DEL TRABAJO**

En este subcapítulo se examinan críticamente los elementos teóricos disponibles, y acudiendo a la teoría de los convenios se intenta ofrecer una caracterización más concreta y útil de la negociación de la flexibilidad del trabajo.

## Dos enfoques particulares

Resumamos lo que J. A. Fossum (1995) escribe acerca de la *negociación integrativa*. Ella corresponde a actividades conducentes al logro simultáneo de objetivos no conflictivos de ambas partes, los cuales se relacionan con la solución de un mismo problema. Ocurre cuando las respectivas metas no se impiden mutuamente. La posibilidad de un arreglo *integrativo* no siempre es obvia; a veces nace del fracasado intento del tipo contrapuesto de negociación, o sea la *distributiva*<sup>16</sup>. Luego, una solución *integrativa* suele antes resultar de una búsqueda conjunta que figurar en una posición inicial de uno de los negociadores. La situación de la negociación *integrativa* se asimila al concepto de *juego de suma no nula*, de la teoría de los juegos, y la negociación *distributiva*, que se da por el contrario cuando las partes tienen fines incompatibles, y lo que gana el uno lo pierde el otro, al de *juego de suma nula* de esta teoría.

En la negociación colectiva no todos los objetos pueden someterse a un tratamiento *integrativo*. Sucede así en particular para los asuntos salariales o de remuneración monetaria. De ahí que, y en razón de que los métodos y el clima emocional de los dos tipos difieren, se recomienda una separación formal en la realización de los respectivos procesos. Se plantea la existencia de dos grandes tipos de soluciones *integrativas*: una donde ambas partes experimenta una ganancia neta (corresponde al

---

16 En este preciso punto enlaza el *diseño de nuevas vías* de De Bono (1986); y se vuelve un instrumento interesante el *arquetipo sistémico del adversario accidental* de Senge (1994).

cacareado "gana-gana"); y otra que conlleva un sacrificio simultáneo con el fin de evitar mayores pérdidas. En las dos situaciones hay concesiones y ganancias, o "menores pérdidas" recíprocas. El ejemplo que se nos da para el primer caso es el ya citado anteriormente acuerdo en la Ford y la General Motors en los años 80, en cuya cláusula se establece una mayor estabilidad en el empleo truecado por la aceptación de nuevas reglas laborales que permiten la reducción de costos; y para el segundo, las concesiones salariales que en esa misma década en los Estados Unidos, los trabajadores del acero hicieron para que se mantuvieran abiertas determinadas plantas.

La negociación integrativa consta de más de una metodología y condiciones de éxito particulares. En cuanto a la primera, se deben seguir tres etapas generales:

1a. Cada parte debe comunicar a la otra la forma como identifica el problema; 2a. Las partes deben descubrir juntas cómo pueden alcanzar simultáneamente sus respectivos objetivos; y 3a. Ellas deben comparar y evaluar entre las distintas alternativas descubiertas, lo que mejor permite aquel logro simultáneo de metas. Respecto a las condiciones especiales, éstas son: 1a. Ambas partes deben estar motivadas por igual; 2a. La comunicación entre ellas ha de facilitar toda la información posible acerca del problema; y 3a. Creación de un clima tal que todos puedan confiar en que nadie manipulará la información conocida.

Caben unos primeros comentarios acerca de esta descripción, por lo demás representativa, de la negociación integrativa.



Es necesario caer en la cuenta de que una solución *integrativa* no supone que cada parte logre la totalidad de sus objetivos. En efecto, ella implica un *comercio de valores*, un movimiento cruzado de concesiones y ventajas. Lo que es ventaja para uno conlleva concesión para el otro. Y las concesiones son por definición un costo. Luego, la ventaja obtenida por cada negociador es un saldo, necesariamente inferior a lo que representaría el alcance incondicional de sus objetivos. Sin embargo, todo ello no significa en términos materiales o subjetivos (o mejor, de *utilidad*), una igualdad de las ganancias. Por lo tanto, el resultado de una negociación de este tipo no está automáticamente determinada, y no corresponde a lo que en la teoría de los juegos se llama una partida totalmente *cooperativa*, en que no hay sino ventajas independientes para las partes, y la solución se vuelve obvia e indiscutible, desde que haya la información necesaria sobre el asunto<sup>17</sup>.

Por otra parte, los dos tipos de negociación indicados pueden completarse lógicamente en un sistema de cuatro. Pero observemos primero que, así un *lucro cesante* (*costo de oportunidad*, en el lenguaje económico) es considerado como una pérdida, así una pérdida que no se realiza, podría llamarse "*pérdida cesante*" y verse como una ganancia. Ahora bien, en los casos referidos en la primera parte, la ganancia consiste no en evitar una pérdida, sino más modestamente en reducir una pérdida posible, o sea, en

---

17 Un ejemplo sería la adopción concertada de algún tipo de semana de trabajo comprimida si hubiera el mismo interés por el tanto de parte de la empresa como de los trabajadores, así, como no podría dejar de ser, las razones de este interés fueran distintas.

una "menor pérdida". Sea lo que fuera, con estas precisiones que le dan un carácter general a la idea de intercambio de concesiones y ventajas, podemos contruir la siguiente tipología que cubre prácticamente todas las situaciones posibles de negociación *integrativa*.

### TRABAJADORES

		Ganan	No pierden (o pierden menos)
EMPRESAS	Ganan	<b>TIPO I</b> <b>"Gana E-Gana TR"</b>	<b>TIPO III</b> <b>"Gana E-No pierde TR; o pierden menos"</b>
	No pierden (o pierden menos)	<b>TIPO VI</b> <b>"Gana TR-No pierde E"</b> <b>"Gana TR pierde menos E"</b>	<b>TIPO II</b> <b>"No pierde-No pierde"</b> <b>" Pierde menos-Pierde menos"</b>

Otra anotación es que la negociación *integrativa*, entendido como concesiones y ventajas recíprocas definidas sobre distintos objetos, no es nueva. En la época *fordista* de las relaciones industriales, también se

practicaba entre salarios, condiciones de trabajo, condiciones de empleo, y programas de bienestar relacionados, por ejemplo, con becas de estudios, subsidios de transporte, etc. Lo propio de la negociación *integrativa* actual, está en que versa sobre circunstancias producidas por los procesos de transformación de los sistemas productivos y laborales, y han servido para manejar tensiones en un período de crisis y transición, y como intentos para probar nuevos principios de esta estabilización de dichas relaciones. De suerte que toda negociación *integrativa*, en su sentido contemporáneo, incorpora en su objeto por lo menos uno de los parámetros sobre los cuales hemos definido las flexibilidades laborales y sus condiciones, o una de las exigencias derivadas de los nuevos modelos organizativos (por ejemplo, y en particular, el *involucramiento* de los trabajadores).

Ultimando esta serie de comentarios, y porque esto será decisivo para una precisa caracterización de la negociación de la flexibilidad propugnada, recalquemos la importancia que se les conceda a la confianza, la comunicación y el *fairplay*.

Los que escriben sobre la negociación *integrativa* no desconocen la existencia en la negociación entre empresas y sindicatos, de temas en que entran en conflicto los intereses de las partes, puesto que hablan igualmente de negociación *distributiva*. Pero pareciera que para ellos, la negociación en torno a la flexibilidad laboral, no pudiera revestir sino un carácter *integrativo*.

Sin embargo, desde otra orilla, la de sectores sindicales europeos aún muy minoritarios, y los escritos escasos de analistas tales como el ya mencionado M. Regini (1994), se practica y preconiza la extensión de la negociación de la flexibilidad laboral a aquellas cuestiones intrínsecamente conflictivas. Resumamos igualmente aquí las ideas de este autor, en lo pertinente para nuestro trabajo.

La fuerza laboral ha venido sufriendo una clara tendencia a la diversificación en lo que se refiere a cultura, estilos de vida, exigencias personales, y centralidad del trabajo en la experiencia vital. Hay sectores emergentes de asalariados que recogen más genuinamente estas nuevas características. Esos son trabajadores con alto nivel profesional y poder contractual, o jóvenes y mujeres. Los primeros vienen expresando una original *oferta de flexibilidad laboral*, en el sentido de una mayor autonomía y profesionalidad en su prestación laboral (polivalencia, movilidad, iniciativa, etc.), que puede ir más lejos que las propuestas de las empresas, a veces muy timoratas. Las segundas, son quienes más muestran interés por horarios flexibles, ciclos cortos de trabajo, alternancia de trabajo y recesos, trabajo de tiempo parcial, etc.

De eso se sigue que en algunos terrenos ocupados por flexibilidades que interesan a la empresa, hacen su aparición flexibilidades que convienen a los trabajadores. A la demanda inicial de trabajo flexible por parte de las empresas, vienen ahora a contraponerse una oferta de trabajo flexible procedente de los trabajadores. Estas fuerzas tienden a autolimitarse, y aunque -y eso lo agregamos nosotros- en muchos casos concretos, fórmulas

imaginativas pueden producir altos grados de compatibilidad.

Los sindicatos en su interacción con las empresas, suelen escoger dos criterios generales de acción, considerados como medios para lograr sus objetivos, los cuales son el conflicto o la cooperación. En realidad, suelen combinarse con diversas dosis de cada uno.

Es de subrayar que se obtiene lo que tenemos caracterizado como negociación *integrativa*, por una mera extensión de la lógica tradicional del *intercambio de valores*, según la cual se aceptan transformaciones a cambio de alguna contrapartida; todo lo cual no hace sino encerrar más al sindicalismo en sus viejos esquemas cada vez más ineficientes. A partir de todas estas premisas, lo esencial de las ideas originales de M. Regini sobre la negociación de la *flexibilidad laboral*, se recoge en estas citas:

La flexibilidad, pues debería ser un objetivo común al capital y al trabajo; y sin embargo los modos para obtener esta flexibilidad y su mismo significado, pueden diferenciarse ampliamente... La búsqueda de flexibilidad se presenta por tanto, al mismo tiempo, como interés común a empresas y trabajadores, y como una nueva manifestación de un antagonismo de fondo. A medida que la flexibilidad del trabajo adquiere importancia central tanto para las empresas como para los trabajadores, es posible que lleguen a convertirse en el terreno privilegiado para las nuevas relaciones industriales, basadas menos en el intercambio de distintos beneficios y más en un

intento de regulación conjunta de la relación de trabajo. "*Regulación conjunta*" no significa necesariamente cogestión, pero tampoco significa necesariamente conflicto. Significa que las formas de organización de la prestación laboral pueden convertirse en un terreno de convergencia y de enfrentamiento en las modalidades que pueden asumir...

Por tanto, la flexibilidad será reconocida no solamente como exigencia empresarial, sino también como base para una estrategia sindical no meramente defensiva, frente a los cambios explicados y tomarán forma los intentos hoy no demasiado numerosos de lograr una regulación conjunta, y se abrirá entonces, un nuevo terreno de confrontación.

(pág. 178/179)

Las siguientes líneas son ahora nuestras. Sin lugar a dudas no hay en los planteamientos de este autor una influencia consciente de la teoría de los juegos. No obstante, tanto la negociación de la flexibilidad de éste como la general de ésta, son concebidas como una situación de cooperación, a la vez que de conflicto (competitiva, diría aquella teoría); y además de caracterizar objetivamente una situación, éstos dos últimos conceptos se ven como opciones metodológicas de los actores. Más concisamente, para ambas la negociación colectiva es un *juego mixto*, (cooperativo y competitivo) y se presta para el uso de dos tipos generales de estrategias, la cooperativa y la competitiva.

La raíz objetiva del conflicto, según M. Regini, estriba concretamente en el hecho de que sobre diferentes parámetros de las relaciones laborales, tales como digamos que el *empleo*, *el tiempo de trabajo*, y la *realización del trabajo* (no se alude a la remuneración de trabajo), chocan frontalmente las formas particulares de flexibilidad que responden a los intereses de cada uno de los actores principales de la producción. Pero más generalmente, el "*antagonismo de fondo*" que resurge en el plano de la flexibilidad laboral, es para este autor perteneciente a una determinada corriente de la sociología del trabajo, una expresión de la lucha obrera por el control del proceso de trabajo.

Esta idea de que la contraposición directa de intereses se está generalizando en todos los frentes, y le hace predecir a M. Regini, la emergencia de una nueva estrategia sindical basada menos en el "*intercambio de distintos beneficios* (lo que sucedía anteriormente) y más en un intento de *regulación conjunta*", se encuentra reforzada por el concepto de negociación *holística*, que para otros analistas parece imponerse en las actualidad. Veamos por ejemplo lo que sobre este particular enuncia L. Mertens(1991), según una interpretación más o menos libre de nosotros. En tiempos pasados, no todos los factores principales de la negociación colectiva, importaban por igual a las empresas y los trabajadores. Estas asimetrías es lo que permitía el *comercio de valores*, o el sistema de concesiones (contrapartidas). Es así como los trabajadores tenían que resignar por ejemplo algo de capacitación para obtener unas mejoras adicionales en las

condiciones de trabajo. Por el contrario, los parámetros fundamentales del nuevo modelo de empresa, los cuales son *la capacitación, la participación, el sistema de remuneración y la ergonomía* (o condiciones de trabajo), son todos vitales para la empresa y también esenciales para los trabajadores. Luego, ellos se constiuyen en espacios nuevos de negociación *holística o sistémica*, por cuanto en todos ellos, y simultáneamente, las dos partes están interesadas en obtener mejoras. Claro que éstos no tienen el mismo contenido para ambos. Por ello precisamente es porque, decimos ahora nosotros, esta tendencia al *linkage* de todos los factores de la negociación, conforta la generalización del cara a cara entre la empresa y los trabajadores. En síntesis, L. Mertens afirma: "*Todos los nuevos espacios de negociación son igualmente importantes para cada una de las partes*" y M. Regini agrega: "*en cada uno de ellos se están configurando intereses empresariales y de los trabajadores significativamente opuestos.*" Pero todo esto no significa que desaparecen completamente las posibilidades de intercambio (ver Gráfica nº 4).

### **La caracterización por la Teoría de los Juegos**

Una vez presentados acerca de la negociación de la flexibilidad laboral un enfoque *integrativo*, y otro predominantemente *conflictivo*, miraremos a la luz de unos más extensos recursos conceptuales, tomados de la *teoría de los juegos*, lo que podemos agregar a la discusión que estos enfoques nos han sugerido, y cómo finalmente podríamos caracterizar de la manera más apropiada para los propósitos del presente trabajo, la negociación de la flexibilidad del trabajo.



La negociación colectiva o de convenios, es un *juego bi-personal* (asimilable a una partida entre dos personas) y de *suma no nula* ( todo lo que gana el uno no lo pierde necesariamente el otro). Luego consta de elementos cooperativos a la vez que competitivos. Más exactamente la negociación de convenios o *acciones de orden privado*,<sup>18</sup> se inscribe dentro de, o como prelude a, una *empresa colectiva* que supone la colaboración física de las partes para producir un *excedente de cooperación*, por lo que se produce más juntos que por separado<sup>19</sup>. La empresa económica es el ejemplo paradigmático de la empresa colectiva; en este caso la cooperación física en la producción entre el capital y la fuerza laboral, da lugar a negociaciones sobre la división de las ganancias derivadas de la cooperación. Sobre estas premisas, se puede decir que "*las partes tienen un interés común* (aspecto cooperativo) *en llegar a un acuerdo, pero que hay conflicto de intereses* (aspecto competitivo) *sobre la clase de acuerdos a que se llegue*".

En toda situación de negociación hay una serie de acuerdos físicamente posibles o *factibles*, que reportan a cada una de las partes algún beneficio. Pero algunos de ellos favorecen más a una parte que a la otra. Cada una de éstas está llevada a pugnar para que el acuerdo final recaiga sobre la solución que más la favorece. El carácter cooperativo de este tipo de juego, radica, más precisamente,

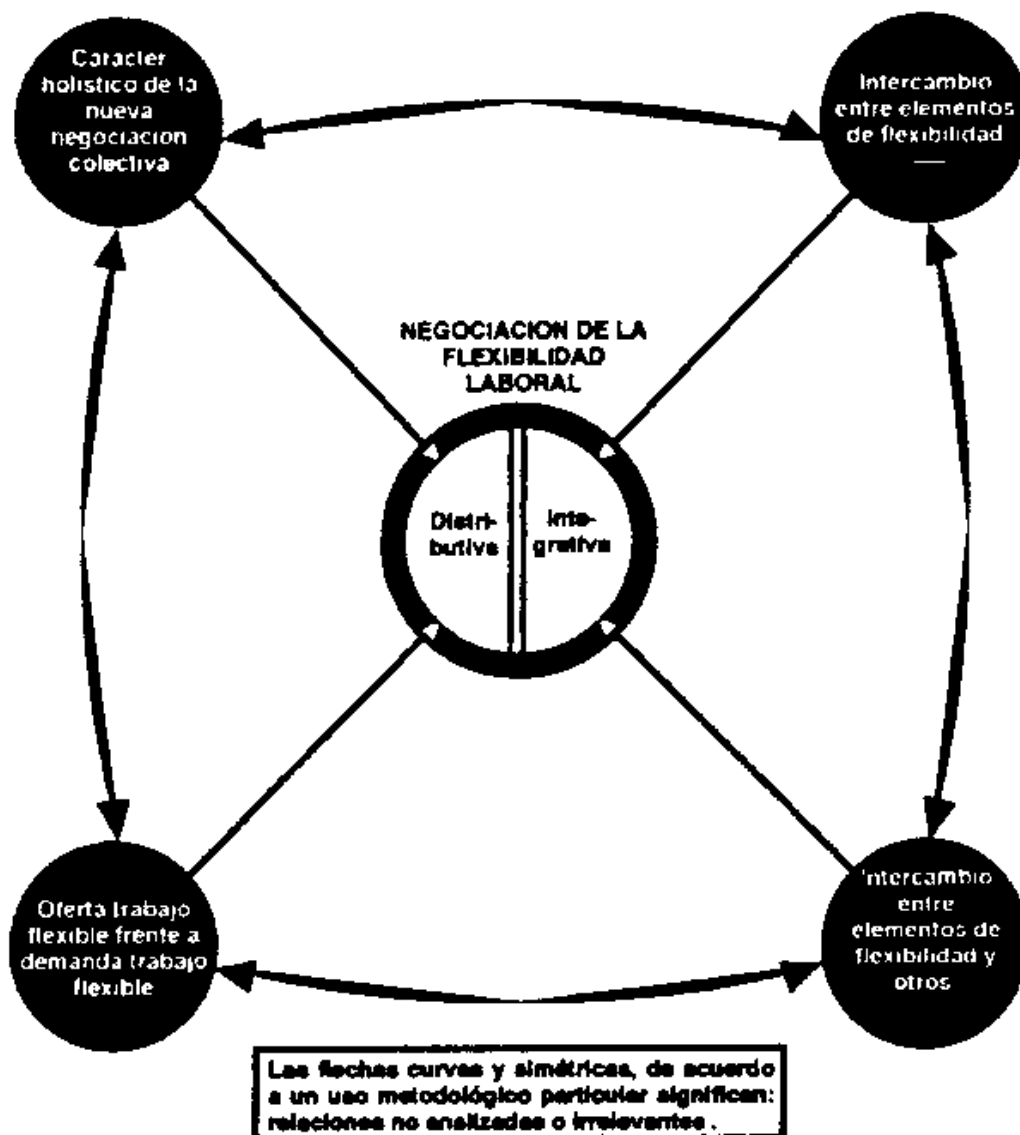
---

18 Este concepto es tomado de J. Elster (1989). Las ideas y demás conceptos de los párrafos de resumen de la teoría de los juegos aplicada a la negociación se basan esencialmente en este mismo texto.

19 Esta concepción de la cooperación está más cercana a Proudhon que a Marx.

## GRÁFICA No. 4

### EL CARÁCTER MIXTO DE LA NEGOCIACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL Y SUS CONDICIONES (Síntesis formal de los dos primeros enfoques presentados)



en que las dos partes preferirán de todos modos cualquiera de estos acuerdos a una ruptura definitiva de la negociación y la cooperación en la empresa colectiva. Desde otro punto de vista, cada parte estará dispuesta a seguir dentro de esta última siempre que su participación genere algún beneficio propio o común neto (por encima de lo que esa empresa le cueste) y no esté obligada a seguir en el caso contrario.

También se considera este *juego* como *complejo*. Es decir, que ningún negociador controla totalmente el resultado final, a diferencia de lo que sucede en los *juegos de suma nula*. Se habla entonces solamente de soluciones más plausibles, firmes o estables, y no únicas y exactamente previsibles. Ahora bien, *la racionalidad* (instrumental: consistencia de las conductas con los objetivos perseguidos) de los jugadores, tiende a trastabillar en la medida en que los resultados escapan a su control. No obstante, todas las teorías y modelos que versan sobre la negociación de convenios, adoptan el supuesto de racionalidad. Pero *la complejidad* es de todas maneras una fuente de conductas tácticas irracionales, o activadoras de un engranaje que desemboca en un perjuicio mutuo.

De otro lado, la negociación de convenios suele versar simultáneamente sobre salarios, condiciones de trabajo, condiciones de empleo, periodos contractuales, beneficios sociales, etc. O sea que abarca un conjunto de objetos dividibles, antes que individibles y pluridimensionales. Pero, en cualquier tipo de negociación, y sobre todo si inicialmente ésta se refiere a un pequeño número de

acuerdos físicos *factibles*, pueden intervenir compensaciones monetarias o de otra índole, con el fin de ampliar la gama de alternativas de arreglos *factibles*, y así poder llegar a un acuerdo final.

En este contexto teórico, el problema de la contraposición directa de los intereses no se produce nunca sobre la totalidad de las dimensiones del objeto: y la solución de estas contradicciones está sometida a la lógica general de este tipo de juego. En primer lugar, como son las utilidades (no en el sentido de ganancias monetarias, sino más bien de *valores de uso*, lo cual supone siempre un elemento subjetivo) que cuentan, en ningún caso, ni tratándose de salarios, lo que gana el uno lo pierde exactamente en la misma medida el otro. En segundo lugar, el presunto deseo de ambas partes de preservar la situación de cooperación, lleva a considerar como posibles arreglos, únicamente aquellas soluciones que benefician en uno u otro grado a ambas partes, por lo que el reparto *distributivo* tiende a no ser totalmente confiscador. Por fin, el juego de intercambios entre las distintas dimensiones del objeto de la negociación, y el de compensaciones o contrapartidas entre aquellas dimensiones y objetos externos, mitigan las pugnas. Sin embargo, cabe agregar que donde chocan intereses vitales, nadie puede obtener altas satisfacciones, y que ello se une a lo que tiene de inherentemente irracional el juego para alimentar un posible "*antagonismo de fondo*". Lo que hasta aquí se ha traído a colación de la teoría de los juegos, permite afirmar que ésta integra en una problemática teórica particular, más concreta a la vez que

formal, las ideas básicas de la negociación integrativa, y de la concepción de un "terreno de convergencia y de confrontación" (M. Regini), claro que ampliando la primera y edulcorando quizás la segunda. Además, en base a lo visto, que se refiere a rasgos supuestamente objetivos, la negociación colectiva es predominantemente *cooperativa*.

En esa última teoría de los juegos, este último concepto se usa igualmente para distinguir dos tipos de modelos o de enfoques analíticos, el cooperativo y el no cooperativo. La realidad de la negociación de convenios son procesos "intensamente integrativos y conflictivos que comprenden ganadores, fracasos y éxitos". Ningún tipo de modelos la desconoce. Pero la óptica de los *cooperativos* es el del equilibrio, de los desenlaces de los procesos; y la de los *no cooperativos*, la dinámica misma de estos últimos. En el primer grupo, se incluye el clásico y considerado aún vigente, *modelo simple de Nash*, y en el segundo un sinnúmero de modelos más o menos específicos y contruidos sobre supuestos empobrecedores en diversos grados de la realidad. Los enfoques cooperativos se enmarcan en algunos axiomas, y presuponen además para la validez de sus predicciones, el conocimiento por parte de los negociadores en forma recíproca de sus sistemas de *preferencias* (más exactamente, la traducción cuantitativa de éstas en las llamadas *funciones de utilidad*), así como por parte del investigador. Los modelos *no cooperativos*, que focalizan los procesos y suponen empero participantes racionales, se limitan por lo regular a considerar solamente unas pocas

características del mismo: la serie de propuestas y contrapropuestas, el costo por demorar el arreglo, las amenazas creíbles, y la aversión al riesgo con la cual éstas juegan. Pero omiten toda la gama de manipulaciones estratégicas, muy comunes en las negociaciones reales.

Pero aquí aparece para caracterizar la conducta de los negociadores, la necesidad de una nueva distinción, acudiendo igualmente al concepto de cooperación. Es así como se habla de estrategia cooperativa, cuando la pauta de acción seguida es coherente con la voluntad de lograr los mejores beneficios mutuos, y el comportamiento se rige por las nociones comúnmente aceptadas de honestidad. La estrategia contraria, la competitiva, carece de estos atributos.

Llama la atención que tanto los modelos cooperativos como los no cooperativos, incorporan a su esquema explicativo, el concepto de relación de fuerza, o más precisamente, de fuerza negociadora<sup>20</sup>. Ahora bien, aunque se pueda considerar una gran variedad de factores integrantes de la fuerza negociadora (que llega a incluir según J. Elster, 1989: 1, la aversión a correr riesgos, 2, las preferencias temporales o costo de la espera, 3, la capacidad de ganancias de la firma, 4, las opciones

---

20 El mismo J. Nash lo ha hecho en su conocida *solución generalizada*. En su *solución simple*, el acuerdo a que llegan las partes, entre todos los *acuerdos concebibles (factibles)*, es el que maximiza el producto de las *utilidades* que el mismo representa para cada una de las partes ( $U_i$  -  $U_{ii}$ ). En su *solución generalizada*, el acuerdo final maximiza el producto ( $U_{ia}$  -  $U_{ii1-a}$ ), donde  $a$  es la fuerza negociadora relativa de una parte y  $1-a$  la relativa del otro. Y  $a$  se concibe como función lineal cuyas variables son todas las determinantes de la Fuerza Negociadora.

internas, o sea, los recursos de las partes para hacer frente a una interrupción de las actividades, 5. las opciones externas o alternativas del trabajo e inversión en caso de cierre definitivo de la empresa, 6. la organización temporal del proceso de negociación, y 7. otros factores tales como habilidades para la negociación, apoyo en la opinión pública, desempleo y costo de vida), los distintos modelos en cuestión no alcanzan a manejar sino unos cuantos de estos factores, generalmente los tres o cuatro primeros de esta lista entre paréntesis. Para comprender la compatibilidad que supone la primera especie de estos modelos (los cooperativos ) entre de un lado, el conocimiento mutuo de las preferencias, la información completa y veraz, la racionalidad de los participantes, y las estrategias cooperativas, y de otro, la existencia de una relación de fuerza, hay que ver que algunos factores de las fuerzas negociadoras (precisamente aquellos retenidos por esos modelos), pueden producir sus efectos por sí solos, con la ignorancia de quien se beneficie de ellos, sin que se evoquen y menos se manipulen. Esto plantea la necesidad, sea cual fuera la cultura y el clima de las relaciones industriales, de un cierto equilibrio de las fuerzas negociadoras, si se quiere conservar por mucho tiempo la paz industrial.

Una negociación que dura, máxime si finalmente fracasa, tiene un costo. Y la eficacia de ésta es inversamente proporcional a su costo. *"La negociación tiene una tendencia inherente a eliminar las ganancias*

---

21 Citado por J. Elster. (1989).

*potenciales que son el objeto de la negociación.*” (Leif Johansen<sup>21</sup>). La incertidumbre sobre las *preferencias* del contrario, y la deficiente información respecto al objeto negociado, puede entorpecer la negociación y aún torpedearla. Estos mismos efectos pueden producir las denominadas *manipulaciones estratégicas* de los parámetros de la negociación: tergiversación de la información, blufs, amenazas, despliegue de poderío, etc.

Reunido este conjunto de elementos de la teoría de la negociación de convenios, se pueden hacer observaciones inéditas sobre la *negociación integrativa*. Si es cierto que las descripciones que se hacen de ella, es la teorización de unas determinadas prácticas realizadas en los últimos lustros, las circunstancias de éstas han sido las excepcionales de un período de cambios no estabilizados. De modo que por eso, y la naturaleza contradictoria de toda negociación colectiva, no puede decirse que es un modelo plenamente realizado, ni que tiende irresistiblemente a ello. Es un modelo que es antes prescriptivo que objetivo. Sin embargo, hay fuerzas poderosas por el lado de la empresa que lo impulsan, porque parece ser compatible con muchos de los rasgos esenciales de los nuevos modelos organizativos y de su funcionamiento.

La *negociación integrativa* intenta reducir ineficiencia y costos, a la vez que crear las condiciones más cercanas a un *juego puramente cooperativo*: de un lado, preconiza la confianza, el conocimiento inmediato de las preferencias u objetivos, una información completa, y la colaboración de las partes en la búsqueda de las



soluciones: y de otro, establece reglas del juego consensuadas. exalta el *fair play*, relega a la condición de *última ratio*. prácticas costosas como la huelga, etc. La reducción de costos de esta negociación participa de una obsesión general por el *aligeramiento* de la nueva empresa. El clima de confianza y las relaciones distensionadas sintonizan con la atmósfera más general requerida por la *administración participativa*, y el *involucramiento* o iniciativa de los asalariados. La brevedad, informalidad y flexibilidad de la misma, está exactamente adaptada a las frecuentes e imprevisibles concertaciones y consultas necesitadas por sistemas productivos que deben ajustarse con rapidez a los cambios de los mercados y a las efímeras oportunidades brindadas por ellos. La inhibición de la huelga, evita la interrupción de la producción, insoportable con el JIT y la inexistencia de los inventarios, al tiempo que reduce la fuerza negociadora de los trabajadores. Pues bien, y a pesar de que se nos presenta en cierta medida como una mera aspiración, y desde que encuentre por el lado de los trabajadores algún eco, este concepto de *negociación integrativa*, o por lo menos algunos de sus principios, podrían tener futuro. Por lo tanto este tipo de negociación y todas las propuestas afines que pululan, no se fundamentan en la naturaleza humana, ni siquiera en la cultura general de la época, sino en los requerimientos específicos de unos nuevos modelos productivos emergentes.

De todo lo que se ha venido exponiendo desde el principio del presente capítulo, ¿qué instrumentos

conceptuales tienen que rescatarse con el fin de seguir desarrollando este trabajo? O a la luz de lo expuesto ¿cómo puede caracterizarse la situación de interacción que sirve de referencia, y la posición metodológica general adoptada en lo que queda de este mismo trabajo?

La idea de un juego mixto, cooperativo y conflictivo, lo mismo que el presupuesto de racionalidad, lo debemos aceptar, entre otras razones, por la premisa general de este trabajo que intenta explorar una de las *historias posibles* de las relaciones industriales, según una evolución impulsada por el deseo de aprovechamiento por parte de todos los actores sociales, y en particular de los trabajadores, de las oportunidades y potenciales ventajas de la flexibilidad del trabajo y las nuevas formas de producción.

El objeto de la negociación de la flexibilidad, tal como lo concebimos aquí, es muy *complejo*. Tiene un objeto que es directo, constituido por las flexibilidades específicas de la empresa y de los trabajadores, las cuales se despliegan en torno a cuatro parámetros de las relaciones laborales. Pero para efectos de compensaciones o de proveer contrapartidas se involucran otros círculos de objetos definidos en las relaciones laborales, la organización del trabajo o productiva y otros factores internos a la empresa, o macrosociales o macroeconómicos. A modo de ejemplo, digamos que el objeto central de esta negociación no incluye los aumentos de los niveles generales de salarios, o la disminución general de la duración de la semana de trabajo. Este objeto es por lo tanto complejo y consta

tanto de elementos *dividibles* como *individibles*, y encierra problemas *distributivos*, *integrativos*, y también puramente *cooperativos* (un "gana/gana", sin intercambio).

El modesto propósito final de este trabajo es trazar algunos contornos de situaciones estables de las nuevas relaciones laborales. Para ello son suficientes instrumentos metodológicos los enfoques económicos comunes de la negociación, que son aquellas que contemplan los procesos desde "el equilibrio de sus desenlaces". Estos enfoques pretenden predecir resultados, desde que la realidad se ajuste a sus supuestos. Consta luego de una metodología. Se hará un uso ante todo cualitativo y laxo de la misma, todo ello para principalmente estructurar espacios de inteligibilidad de los problemas abordados.

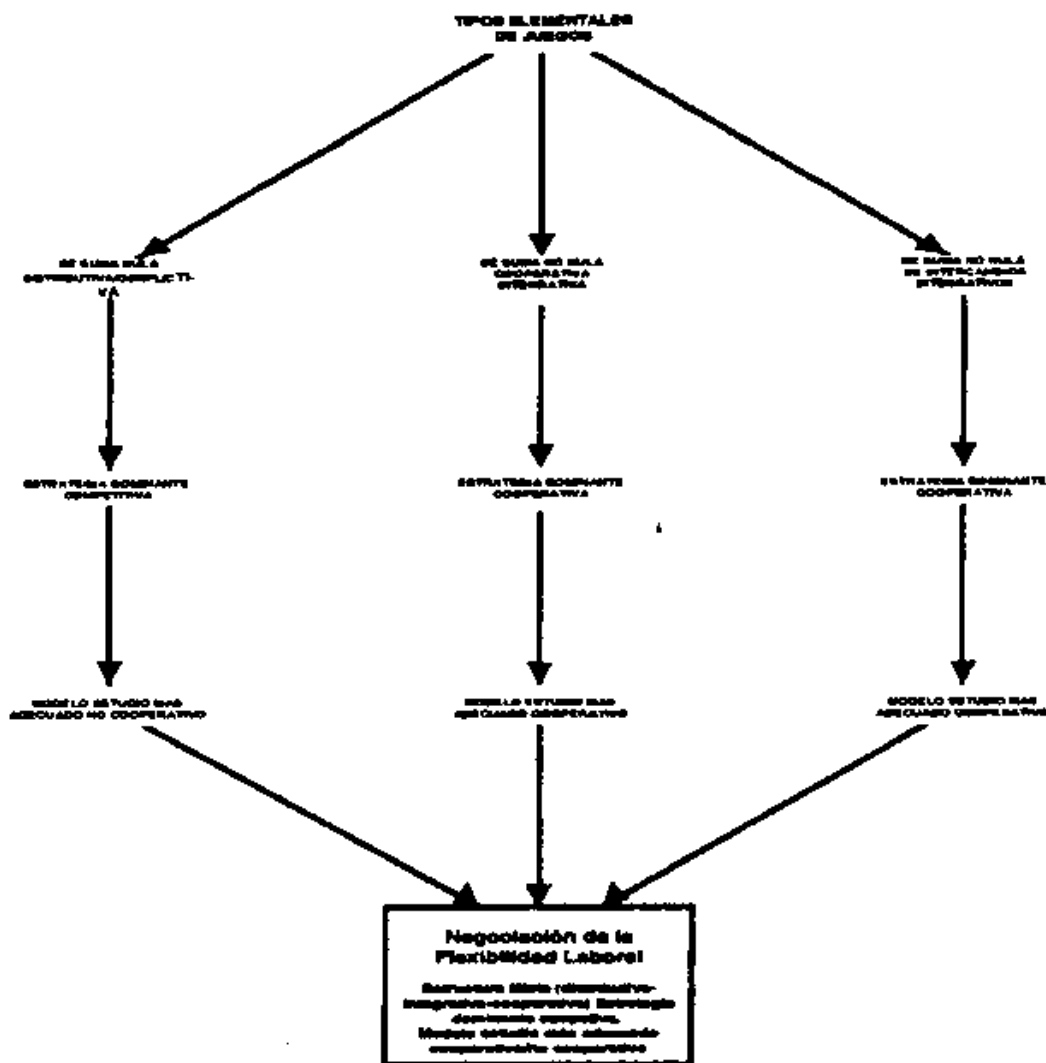
## **LOS CONCEPTOS E INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS GENERALES**

El proceso de negociación, desglosado en cinco etapas, basado en J. Elster, y que se representa en la Gráfica No. 6, constituye nuestra guía general. No corresponde necesariamente a lo que hacen los negociadores cooperativos (o mejor dicho, lo que hacen no suele ser tan sistemático), sino a la metodología que pueden usar los investigadores para predecir soluciones plausibles, conociendo ciertas propiedades de las partes.

Vamos a explicar brevemente cada una de estas etapas, y definir los conceptos correspondientes, en el orden en que aparecen.

## GRÁFICA No. 5

# CARACTERIZACIÓN Y MODELO DE ESTUDIO DE LA NEGOCIACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL



## 1. IDENTIFICACIÓN DEL AMBIENTE FÍSICO DE NEGOCIACIÓN, DETERMINACIÓN DE LA SERIE DE RESULTADOS FÍSICOS FACTIBLES Y DE LOS DOS RESULTADOS DE LOS DOS RESULTADO DE DESACUERDO

*El ambiente físico de negociación* es el conjunto de objetos que pueden dividirse o no, intercambiarse, o ser una compensación o contrapartida. Acabamos de dar una idea de lo que es este ambiente en el caso de la negociación de la flexibilidad laboral. Una vez identificado, se conforman las distintas combinaciones de estos objetos o *resultados factibles*, o aún viables materialmente, que representan algún beneficio para ambas partes, o cuando menos, ningún costo (pérdida o *desutilidad*). Entre todos los *resultados factibles*, aquellas que satisfacen además la condición de no poder sufrir una modificación, en términos *de utilidad*, a favor de una parte sin que sea en detrimento alguno de la otra, y ordenados en el sentido de mayor utilidad para un negociador y menor para el otro, trazan la llamada *frontera de la negociación* (o de *optimalidad* de Pareto). En un punto de esta frontera estará el acuerdo final.

Ilustremos esta última condición. Supongamos que en una determinada situación existen dos *soluciones factibles* A y B. Para el negociador I las dos tienen el mismo valor, pero para el negociador II, B es más ventajosa que A, o incluso esta última solución supondría un costo. B estaría en la *frontera de la negociación*, y A en un área situada por debajo de esa línea (ver Gráfica No. 7). Se ve pues que B mejora A para una parte, sin

detrimento de la otra. Se encuentra típicamente esta situación en la negociación de la flexibilidad laboral.

En esta primera etapa se deben igualmente identificar las alternativas físicas que les quedan a las partes en caso de fracaso de la negociación: el *statu quo* o las *opciones externas*, es decir, las posibilidades de venta de la empresa y de reinversión para una parte, y de encontrar otros empleos para la otra. El valor de estas alternativas elimina del campo de los resultados factibles que puedan ser un acuerdo final, aquellos que representan un interés para cualquiera de las partes inferior al de sus propias alternativas externas. En efecto y por ejemplo, los trabajadores no deberían en el supuesto de una negociación exclusivamente salarial, aceptar un aumento que mantuviera empero el nivel de su sueldo por debajo de lo que les ofreciera otra firma.

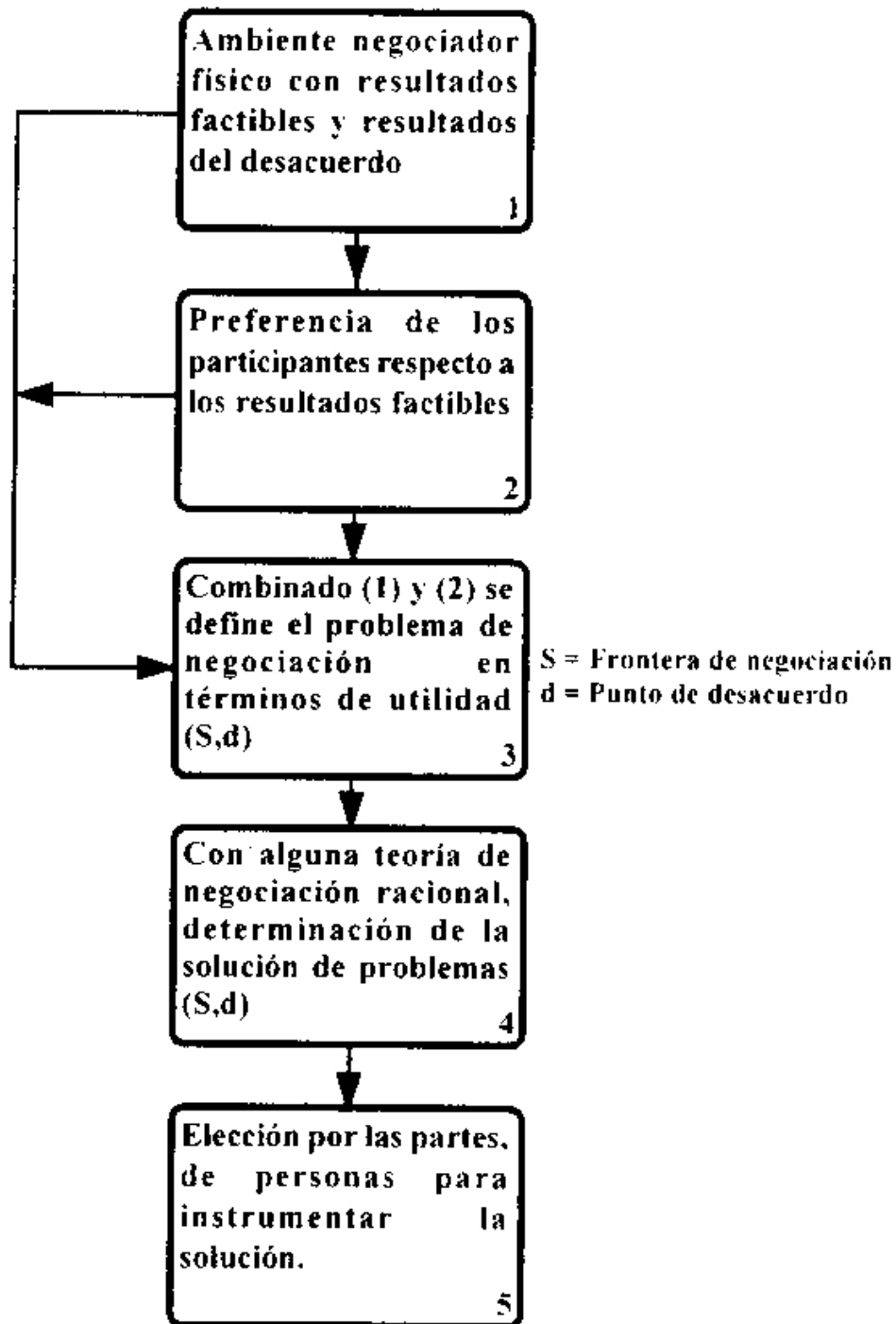
## 2. MEDICIÓN DE LAS PREFERENCIAS DE LOS PARTICIPANTES RESPECTO A LA SERIE TOTAL DE RESULTADOS FACTIBLES

*Preferencias, utilidad y función de utilidad* son conceptos muy comunes y afines. Las *preferencias* o el interés que tienen las partes por los objetos de la negociación o el valor que éstos representan para ellas, se convierten en los conceptos de *utilidad* o *función de utilidad*, en cuanto estas preferencias se cuantifican, o simplemente se piensan en la óptica de la medición. Las *preferencias* se pueden efectivamente medir aplicando las técnicas a que acuden los científicos sociales para medir actitudes. La medición puede ser de nivel ordinal o

## GRÁFICA No. 6

### ETAPAS DEL PROCESO NEGOCIADO

(Según Jon Elster)



propriadamente cuantitativa (nivel de *intervalo* y *proporciones*). Aunque en la realidad de la negociación colectiva es más común que cada parte recurra a una clasificación de las distintas posibilidades según sus propias preferencias, ello no permite determinar teóricamente una solución única. En todo caso, los modelos cooperativos que nos sirven de referencia metodológica general, exigen el supuesto de medición *proporcional*. Repetimos que esta cuantificación no equivale a una expresión monetaria de los objetos. Es más, cuando se trata en una negociación del reparto de una cantidad de dinero, la *utilidad* del dinero recibibile varía según el participante y del monto mismo de ese dinero. Respecto a este último punto, se habla de *utilidad marginal* del dinero, o de todo objeto dividible. Es este fenómeno el que explica que siempre las *fronteras de la negociación* representada en una Gráfica como la no. 7 que viene a continuación, es siempre convexa. Cabe agregar que cuando dos objetos o *soluciones factibles* son igualmente deseables, se habla de *indiferencia de utilidad*.

Pues bien, la segunda etapa del proceso de negociación consiste en primer lugar en establecer para cada *resultado factible* dos mediciones de utilidad, una para cada participante. De esta manera, cada uno de estos resultados se convierte en una *pareja de utilidad factible*. La pareja que representa el acuerdo (o *resultado factible*) más favorable para cada una de las partes, supone una utilidad igual a cero para la otra. Ahora bien, en estas situaciones las dos utilidades máximas no suelen ser iguales. Dependen de factores subjetivos y objetivos



variables según la situación material de negociación. Además, sólo hay teóricamente una sola *pareja factible* que tenga el mismo valor, o un valor muy cercano, para ambos negociadores.

### 3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE NEGOCIACIÓN

Un problema queda definido al tener trazada S (la curva P.Q en la Gráfica No. 7) constituida por las *parejas factibles* que no permiten un mejoramiento de la *utilidad* de una parte sin algún desmedro de la de la otra, y cuando se ha definido d, o sea, establecido las respectivas utilidades en caso de no concluir la negociación. Es un tratamiento matemático lo que permite definir un problema (S, d) de negociación.

Pero la representación gráfica de este problema podría construirse empíricamente con una suficiente precisión para efectos prácticos.

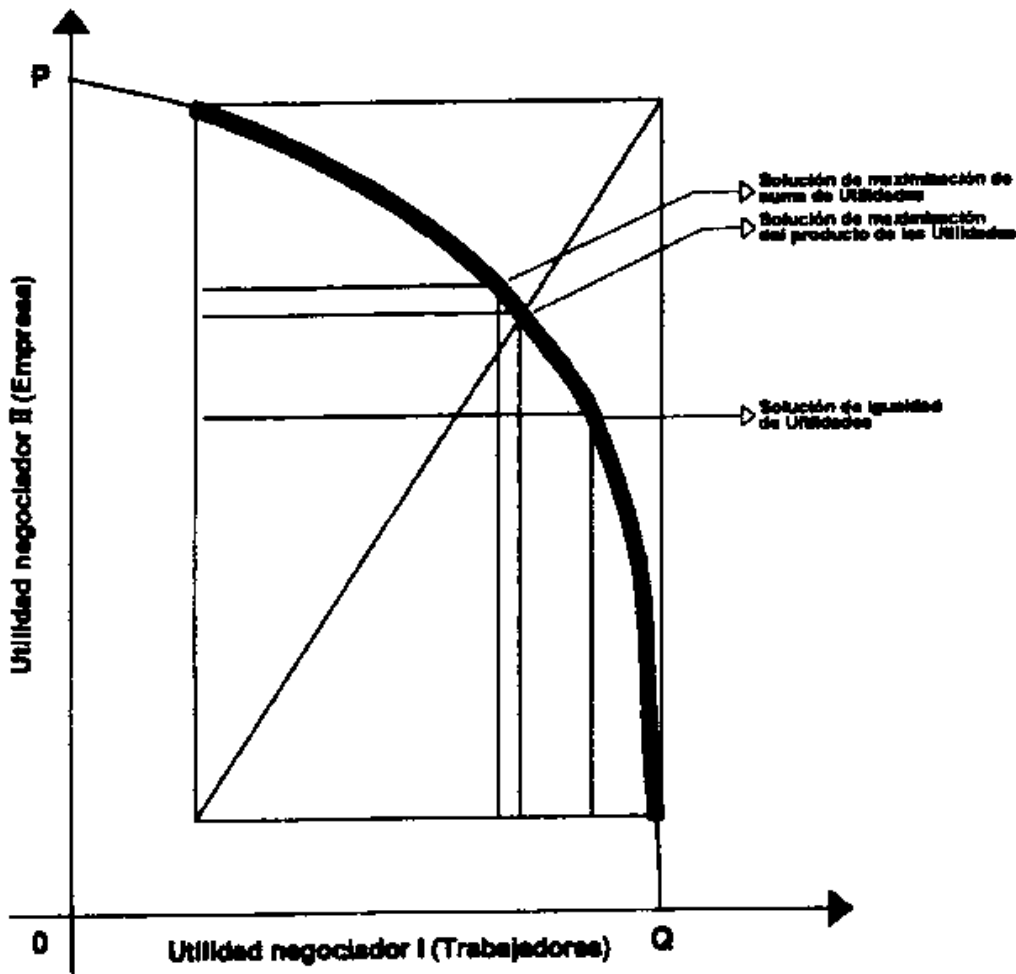
Se puede ver que la definición del problema de negociación es el producto de la combinación de los resultados de las dos primeras etapas.

### 4. DETERMINACIÓN DE LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA DE LA NEGOCIACIÓN

La *solución* de un problema de negociación es el *resultado factible* con sus dos utilidades, que finalmente es escogido por las partes. Es el acuerdo final. Hay varios tipos o *conceptos de solución*, según la teoría de la negociación racional considerada. Pero todos estarán en la *frontera de negociación*. Los más conocidos son la *maximización del producto de las utilidades*

## GRÁFICA No. 7

### FUNCIÓN DE RESUMEN DEL MODELO COOPERATIVO SIMPLE (BASADO EN J. ELSTER)



NOTA: OPQ es el área de todas las soluciones *factibles*, o parejas de *utilidad factibles*. La parte gruesa de la curva PQ es la *frontera de negociación*. Se ve que el negociador cuyos acuerdos *factibles* son relativamente más favorables, se benefician más por el concepto de solución de la maximización de la *suma de utilidades*; y el que está en la situación contraria por el concepto de *igualdad de utilidad*. En la negociación de la flexibilidad laboral este último es generalmente el caso de los trabajadores.

(precisamente, el de la teoría de J. Nash), el de la *maximización de la suma de las utilidades*, y el de la *igualación de las utilidades*.

En la Gráfica No. 7, y para una *frontera de negociación* inventada, se ven las posibles diferencias entre estas distintas soluciones. El caso es que estos conceptos, correspondientes a alguna diferencia de supuestos o a la consideración de la influencia de normas sociales, requieren todos la ejecución de las anteriores etapas, o sea, plantear el problema de negociación contruyendo *S* y determinando *d*. Obsérvese que, como se dice al pie de la Gráfica, lo más probable es que en una negociación de la flexibilidad laboral, los trabajadores se benefician más con la tercera solución que con las otras dos.

## **5. ELECCIÓN POR LAS PARTES DE QUIENES VAN A INSTRUMENTAR LA NEGOCIACIÓN.**

Este es un punto que reviste importancia práctica, pero que no interesa al propósito de este trabajo.

En las páginas que van a seguir, se procurará utilizar, aunque no muy sistemáticamente, los conceptos presentados; y la metodología correspondiente a las cuatro primeras etapas tendrá en ellas un reflejo general, y solamente general porque como bien se sabe, el orden de investigación suele diferir del de exposición, y la naturaleza de cualquier trabajo particular cumple una función selectiva al respecto.

## **LOS CONTENIDOS DE LA NEGOCIACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL, Y UN ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DE UTILIDAD**

Los conceptos de *objeto de la negociación* y de *funciones de utilidad* en el caso de la flexibilidad laboral, se van a desarrollar acá en dos momentos, el primero formal y el segundo de ilustración y análisis concreto. Los desarrollos del uno se alternarán con los del otro, porque en razón del vínculo que mantienen los dos conceptos, esto facilitará tanto la exposición como la comprensión.

### **Un desarrollo conceptual del objeto**

Unas páginas más arriba, se nombraron las características del objeto del tipo de negociación que nos ocupa. Es complejo, integrando en su núcleo central flexibilidades específicas de la empresa y del trabajador en torno a cuatro parámetros de las relaciones laborales; representando bien condiciones de posibilidad, bien compensaciones y contrapartidas, están otras capas de objetos (o componentes del objeto general), radicadas en las mismas relaciones laborales, la organización laboral y productiva u otros factores internos a la empresa, y en un ámbito macrosocial y macroeconómico; igualmente se dijo que los elementos de aquel objeto general son unos dividibles y otros individibles, y que en éste se hallaban tres tipos de problemas, los *distributivos*, los *integrativos*, y los *cooperativos*. Vamos a ampliar algunos aspectos y reacomodar el conjunto.

En la primera parte del presente trabajo, se desglosaron cuatro tipos o dimensiones de la flexibilidad laboral, la *numérica externa*, la *numérica interna*, la *funcional*, y la *salarial*. Todas se definían como variaciones que le permitían a la empresa una adaptación a las fluctuaciones del mercado. Sin embargo, frente a cada una de estas flexibilidades favorables a la empresa, se puede concebir otra que responda esencialmente a las conveniencias del trabajador. A estas flexibilidades de la firma, se les pueden oponer respectivamente las siguientes del trabajador: la *flexibilidad de los períodos laborales*, que le permite vincularse y desvincularse de una empresa, cuando quiera; la flexibilidad en la elección del tiempo laboral, según la cual puede escoger y cambiar sus horarios, el tiempo de trabajo en un período dado, tomar vacaciones en uno u otro momento, etc.; la flexibilidad en la prestación laboral, que le posibilita según su deseo determinar la amplitud y contenidos de su polivalencia y/o polifuncionalidad, la rotación entre puestos de trabajo, y aún los grados y modalidades de autonomía en el trabajo; la *flexibilidad en su ingreso salarial* “hacia arriba” y “hacia abajo” si es que le interesa, que le facilite escoger sistemas de participación en los resultados económicos de la firma, etc.

Ahora bien, al manejar simultáneamente estas dos series de flexibilidades laborales, sólo se consigue una claridad y coherencia conceptual, si se introduce la noción de *factor* o *parámetro* de las relaciones

laborales, al cual se le relacione una flexibilidad de la empresa y su correspondiente del trabajador. Es así como se podrían considerar cuatro de ellas, denominables de esta manera: *empleo, tiempo de trabajo, realización del trabajo, y remuneración del trabajo*. El sistema de nociones quedaría entonces tal como se visualiza en el siguiente cuadro, donde en cuanto a las denominaciones de las flexibilidades empresariales utilizadas al principio del trabajo, sólo se les hizo un pequeño ajuste.

FLEXIBILIDADES PARA EL TRABAJADOR	PARAMETROS DE RR.LL.	FLEXIBILIDADES PARA LA EMPRESA
Flexibilidad en elección periodos laborales	EMPLEO	Flexibilidad numérica externa
Flexibilidad en elección tiempo laboral	TIEMPO TRABAJO	Flexibilidad numérica interna
Flexibilidad en prestación laboral	REALIZACION TRABAJO	Flexibilidad funcional
Flexibilidad ingreso salarial	REMUNERACION TRABAJO	Flexibilidad gasto salarial

Se echa de ver que este cuadro es también figura del núcleo o círculo central del objeto de la negociación. Pero examinaremos cómo habría que estructurar los demás círculos.

En la Tabla No. 1, enfocada en la empresa, se especifican condiciones normativas y organizativas que posibilitan la existencia de las flexibilidades laborales. Análogas condiciones particulares se necesitan para las flexibilidades favorables a los trabajadores. También puede imaginarse que hay condiciones que hacen posible por igual varias flexibilidades. Las contrapartidas o partes compensatorias de que ya se

habló y sirve para facilitar los acuerdos, se refieren así mismo al objeto de la negociación. En un intento de sistematización de todas estas definiciones se pueden establecer otras dos grandes categorías de componentes, distintas a las flexibilidades, que integran el objeto general de la negociación: 1a. La de las condiciones y contrapartidas internas a la empresa; 2a. La de las condiciones generales externas a ésta. Estas condiciones y contrapartidas se redistribuyen a su vez entre: 1º. Aquellas relacionadas con las flexibilidades para la empresa; 2º. Aquellas relacionadas con las flexibilidades para los trabajadores; y 3º. Aquellas que tienen que ver con las dos modalidades de las flexibilidades. Se tiene por lo tanto, un segundo círculo de sub-objetos internos a las empresas, compuestos por las *condiciones y contrapartidas* ligadas a las *flexibilidades* de uno y otra clase, y a las de ambas indiscriminadamente; y un tercer círculo constituido por sub-objetos *externos*, representados por *condiciones generales* de las dos modalidades de *flexibilidades*, y las comunes a ambas.

Analícemos ahora las tres especies de problemas elementales, los *distributivos*, los *integrativos*, y los *cooperativos*, que se encuentran en la negociación de la flexibilidad laboral. La primera se tipifica por el reparto de un bien dividible, o el hecho de que en algún aspecto las pretensiones de las partes se obstaculizan mutuamente. La segunda, son intercambios de dos objetos, de suerte que se cede algo a cambio de recibir otra cosa, obteniendo cada participante un beneficio

neto. Y la última, trata de concesiones unilaterales, pero que no le cuestan nada al que concede, o de acciones con *utilidad* para todos.

En el caso de un problema *distributivo*, lo que gana el uno no lo pierde el otro, en términos de *utilidad*, exactamente en la misma proporción, pero sí en una elevada. Esta expresión es válida, tratándose de un reparto de un bien divisible o de logros incompatibles. Si las *utilidades relativas* en juego son muchas, la relación puede encontrarse, salvo que haya posibilidad de compensaciones o contrapartidas monetarias o en especie, a favor del negociador perjudicado en el reparto. En esta hipótesis, uno se encuentra frente a un caso particular de problema *integrativo*. En la negociación de la flexibilidad laboral, los problemas típicamente *distributivos* surgen en los cuatro parámetros de las relaciones laborales, donde las aspiraciones de las partes en materia de flexibilidades pueden enfrentarse. Pero en ella, las posibilidades de intercambios son múltiples. En todo caso, lo que hay que recordar es que un problema *distributivo* no corresponde a una contradicción absoluta entre intereses.

Un problema *integrativo* permite un intercambio con ganancias para ambas partes. Pero éstas solo son netas, porque la concesión, como lo connota el término, supone un costo<sup>22</sup>. Luego y en rigor, se trata de una ganancia superior a su correspondiente costo, luego de ganancias netas, pero no necesariamente iguales para cada parte. Pero en el fondo, lo que además hace posible la operación, es el hecho de que los objetos entregados tienen más valor para quienes los reciben que para quienes los entregan.



Se ve por lo tanto que una solución *integrativa*, no es la máxima para nadie. En la teoría de la negociación racional, un intercambio debe ser objeto de un acuerdo, desde que ambas partes ganen algo, independientemente de la diferencia entre las ganancias. Se sabe que en la realidad puede no ser así. Pero una solución *integrativa inigualitaria* en una negociación *compleja*, puede ser compensada por otra así mismo inigualitaria, pero en sentido contrario. Por lo demás, una solución con esta característica, puede venir a compensar a una de las partes mal parada en un problema *distributivo*. Las múltiples posibilidades de intercambios *integrativos* en una negociación de la flexibilidad laboral, se concretan entre: 1°. Las mismas flexibilidades para la empresa y el trabajador; 2°. Las primeras y las segundas; 3°. Las primeras y de un lado, condiciones y contrapartidas internas, y de otro, condiciones generales externas; y 4°. Las segundas y estos dos tipos de condiciones y contrapartidas.

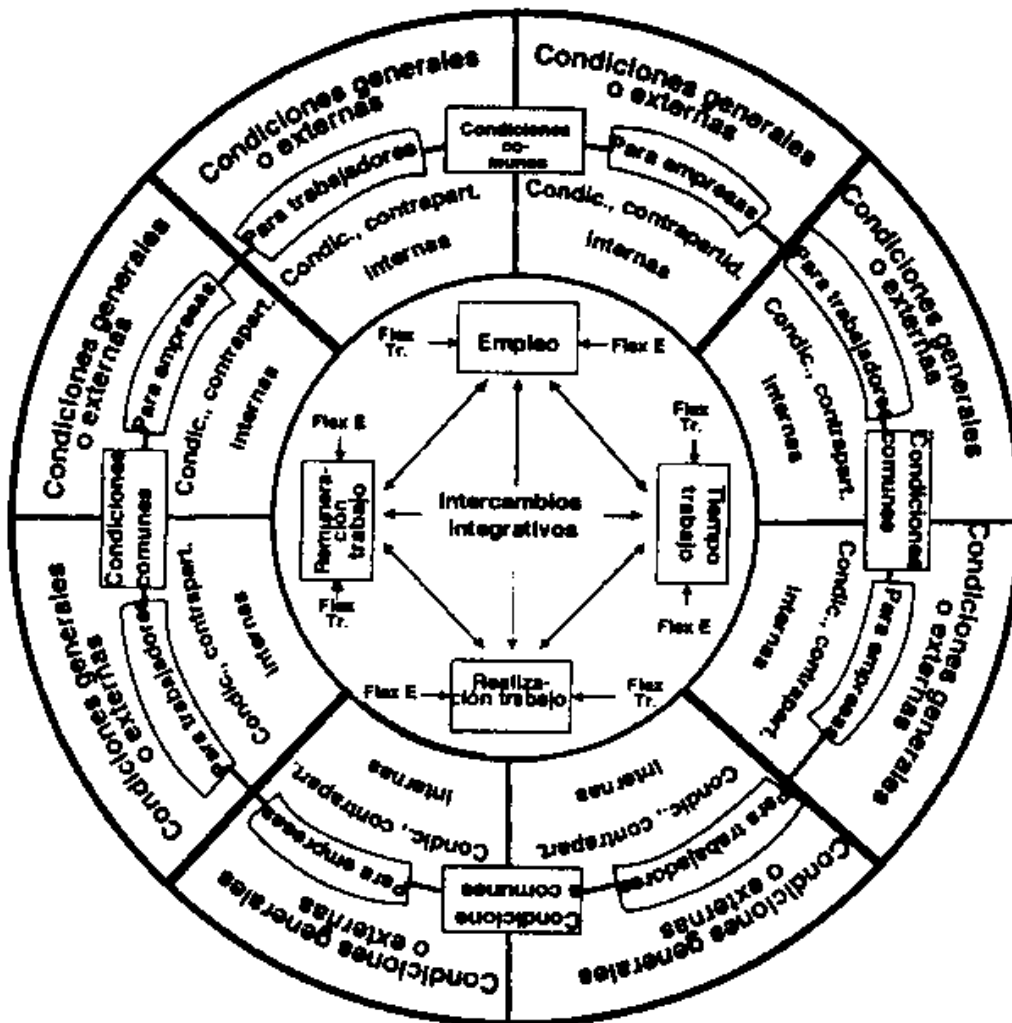
En cuanto a los problemas *cooperativos*, que deben resolverse en principio sin dificultades para lograr la *optimalidad de la frontera de la negociación*, se encuentran en la negociación de la flexibilidad entre ciertas flexibilidades de alguna de las partes, y algunas fórmulas o mecanismos que permiten, o en que se materializan, las flexibilidades.

---

22 En aras a la brevedad, no se alude aquí sino al tipo "gana/gana" de negociación integrativa. Pero los razonamientos son extensibles con sólo ajustes terminológicos a los otros tres tipos (ver más arriba)

# GRÁFICA No. 8

## OBJETO COMPLEJO DE LA NEGOCIACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL



Para no romper el gráfico no se simbolizan los intercambios integrativos entre el círculo central y los demás, como tampoco los profundos cooperativos.

En la Gráfica No. 8. todos los elementos y las relaciones que se acaban de examinar. se representan. salvo las posibilidades de intercambios *integrativos* entre las flexibilidades y el segundo y el tercer círculo de sub-objetos. Tampoco se simbolizan los problemas *cooperativos*. Estas omisiones se hicieron para no recargar el dibujo.

### **Las funciones de utilidad generales de los actores**

Partiendo del supuesto de la flexibilidad laboral como objetivo común del capital y del trabajo. M. Regini (1994) describe los "*modos para obtenerla*" y su "*mismo significado*" para cada uno de ellos así:

Para las empresas, de hecho, flexibilidad del trabajo significa principalmente un uso no excesivamente comprometido de la fuerza de trabajo, lo cual no quiere decir necesariamente ausencia de reglas, sino aceptación solamente de aquéllas (legales o contractuales) que no resultaren demasiado uniformes, rígidas o estandarizadas. Puesto que el objetivo de la empresa es naturalmente acrecentar la productividad y la plena utilización de los factores productivos, la búsqueda de flexibilidad irá en aquellas direcciones que parecen más adecuadas: disminución de los vínculos a la entrada y a la salida de la fuerza laboral en el mercado, a la movilidad interna, a los métodos para la remuneración y la utilización de la fuerza laboral. Incluso para los trabajadores flexibilidad significa concebir la prestación laboral y el tiempo de trabajo como algo no sujeto a excesiva

estandarización, uniformidad o rigidez. Más bien, el objetivo en esos casos será favorecer la propia profesionalidad, la polivalencia, la autonomía de decisión y hacer depender la relación tiempo de trabajo/tiempo de no trabajo de los propios proyectos y estilos de vida, liberalizándolos de las exigencias de la producción. (pág. 178 y 179)

Según esta cita, el *significado principal* (pero podríamos hablar de expresión general del interés, preferencias o utilidad) de la flexibilidad laboral para la empresa, **usar la fuerza de trabajo** con cierta **discrecionalidad**; y para los trabajadores **prestar su fuerza de trabajo** sin perder todo el **control** sobre la misma, en cuanto a la manera y el tiempo de la prestación.

Respecto a flexibilidades propias de los actores, queda bastante desarrollada y reconocible la idea de que se contraponen formas específicas en lo que hemos llamado nosotros *parámetros* de las relaciones laborales, apareciendo entre ellos con más claridad el *de empleo, tiempo de trabajo y realización del trabajo*. Para ambas partes, la *utilidad* de sus flexibilidades respectivas es subordinada a fines últimos, que son en el caso de la empresa el aumento de la productividad y la plena utilización del factor productivo trabajo, y en el de los trabajadores "*favorecer la propia profesionalidad, la polivalencia, la autonomía de decisión*", el mejor aprovechamiento del tiempo de vida. O sea, que en los dos casos hay una relación instrumental entre estos fines últimos y la utilidad de

las flexibilidades laborales específicas. Sin embargo, se desprende una gran diferencia entre las dos partes. La *flexibilidad en la prestación laboral* y sus condiciones directas, son así mismo un fin último de los trabajadores, lo cual significa que las formas de trabajo y de relacionarse con las tareas pueden brindar una gratificación intrínseca para ellos. En cuanto a los dos fines últimos de la empresa señalados en la cita, es el uno un factor que determina sus ganancias económicas (en la teoría económica marxista, la productividad se expresa en la *plusvalía relativa*), y el otro tiene que ver a la postre con la reducción del costo salarial en cada unidad de producto, y la flexibilidad de ese costo.

En este orden de ideas, o en la problemática planteada por las anteriores consideraciones, completaremos el análisis de las *funciones de utilidad* generales de los actores de la producción.

Pero primero recordemos otros supuestos generales del trabajo, enunciados así en la introducción: “En la historia accidentada de cambios y las nuevas condiciones generales creadas, pueden concebirse tres situaciones a las que pueden haber quedado sometidas las empresas: 1a. Reestructuración ocasional con reducción de nómina e introducción de nuevos esquemas organizativos para mejorar drásticamente la competitividad, y así poder entrar en el mercado o no salir del mismo; 2a. Para responder a la presión creciente de la competencia, como fenómeno permanente, incremento continuo de la productividad y la calidad, que permita mantener el nivel de competitividad de la firma; y 3a. Flexibilidad, igualmente

permanente, de los volúmenes de producción y de los costos de las unidades de producto, para seguir los movimientos coyunturales de la demanda, y de ese modo mantener la empresa competitiva y rentable en todo momento. Esta necesidad de flexibilidad cubre todos los factores de la producción, la organización productiva-laboral, y las demás funciones organizacionales”.

Es en esta tercera situación en que principalmente planteamos el problema de la negociación de la flexibilidad laboral, pero sin olvidar aquella necesidad estructural de mejoramiento continuo.

Pues bien, en estas condiciones e hipótesis, el fin último de la empresa es estabilizar una determinada tasa de ganancia, y después garantizar cierto incremento de la misma; es decir, que se trata de una doble estabilización: la de una tasa de ganancia y la de un coeficiente de crecimiento de la misma.

Esquemmatizando, puede decirse que en el modo de desarrollo fordista, todo era estable o rígido: la demanda y su crecimiento, las tasas de ganancias y el coeficiente de su crecimiento, o por lo menos el de la productividad, y la organización productiva y laboral. Hoy el entorno económico de la empresa es fluctuante y aún imprevisible, y para poder garantizar los resultados económicos de esa es menester volverla flexible y adaptable.

Con un volumen de producción variable, se estabilizan las tasas de ganancias, suprimiendo todos los gastos fijos y generales. Luego, a este nivel, un medio ideal es la flexibilización de los costos, pero no sólo de los laborales, sino también los de capital, los

administrativos, etc., de suerte que el costo total por unidad de producto se mantenga igual (con tendencia a disminuir a largo plazo). Es en función de esta variabilidad de los costos, que a la empresa, en tanto que entidad sometida a una determinada lógica económica (aquí la *función de utilidad* personal de la alta gerencia es irrelevante), le importan las distintas flexibilidades laborales definidas desde su punto de vista, y que se resistirá a las que concuerdan con las propias de los trabajadores.

Considerando sólo estos dos niveles, el de los fines últimos y el instrumental de los costos, se podría establecer una *función de utilidad ordinal* general haciendo abstracción de toda circunstancia y antecedente particular. Habría que ordenar los distintos costos según su importancia relativa, y se tendría:

- 1°. Estabilidad de la tasa de ganancia.
- 2°. Incremento de esa tasa.
- 3°. Flexibilidad de los costos laborales.
- 4°. Flexibilidad de los costos de capital (fijo y circulante).
- 5°. Flexibilidad de otros costos (administrativas, etc.).

Pero ¿cuáles son las relaciones de las *flexibilidades laborales* definidas en la empresa con los costos laborales? Respecto a este nivel de la *función de utilidad*, nos limitaremos de momento a unas respuestas generales a esta pregunta.

La *flexibilidad numérica externa* determina en forma proporcional y directa la *flexibilidad* del gasto salarial total, y no afecta por lo tanto la estructura del costo de las unidades de producto. Se puede afirmar exactamente lo mismo acerca de la *flexibilidad numérica interna*, o la

variación del tiempo de trabajo. La *flexibilidad funcional*, en tanto que rotación que permite un uso pleno de la fuerza laboral y consecuentemente optimiza el ajuste de la cantidad total de trabajo consumido, tiene unos efectos indirectos similares a los de las dos primeras flexibilidades. Ahora bien, las nuevas estructuras organizativas con las cuales suele asociarse esta flexibilidad funcional, con el involucramiento de los trabajadores y su participación en grupos y programas particulares, garantizan mejoramientos que tienen que ver no con la flexibilidad coyuntural, sino con la segunda de las tres situaciones indicadas hace un momento. En cuanto a la *flexibilidad salarial*, en la medida en que ese efecto de la variación del número de trabajadores o el tiempo de trabajo, sería redundancia volver a considerarla. Pero como consecuencia de una conexión de las remuneraciones con la productividad individual, grupal, o de la misma empresa, hay una relación directa de esta flexibilidad con la del gasto laboral total, y una contribución suya a la estabilización de la estructura de los costos unitarios. Si los salarios dependen en algún grado de las ganancias de la empresa (ver el sistema de bonos bi-anales japoneses) puede decirse lo mismo, aunque sea más controvertido.

¿Qué puede decirse de la *función de utilidad* general de los trabajadores, sometiéndola a un análisis análogo? El fin último de éstos es optimizar la satisfacción del uso de todo su tiempo de vida. Pero la realización de las actividades escogidas en el tiempo libre (familiares, recreativas, culturales, socializadoras, etc.) depende en



cierta medida de los recursos económicos derivados del trabajo. Luego participa de este fin último la búsqueda de un determinado equilibrio general entre las duraciones promedias del tiempo libre y el de trabajo, equilibrio que, huelga decirlo, varía con la época, los niveles de desarrollo, la cultura, y las mismas categorías de asalariados. Como el trabajo es una de las expresiones de la creatividad humana, éste es para quien lo realiza un motivo de satisfacción generador de *utilidad*. Otro fin último es por lo tanto ejecutar trabajos y trabajar en condiciones gratificantes. En suma, y en términos algo diferentes, se trata de una aspiración al control, tanto de la propia vida como del proceso de trabajo.

Los medios de esos fines están para los trabajadores más directamente vinculados a sus flexibilidades laborales. Pueden presentarse en dos enumeraciones generales: 1a. Es la libertad para interrumpir y reiniciar en la misma empresa o en otra el vínculo laboral, y hacer variar la duración y la estructura del tiempo de trabajo; y 2a. La libertad para cambiar de tareas, puestos o estaciones de trabajo, dentro de las formas y condiciones de trabajo menos alienantes o más gratificantes para el trabajador. Aquí surge otra diferencia entre la empresa y este último. En efecto, para el trabajador no sólo la rotación tiene interés, sino también las mismas formas y condiciones laborales, y las perspectivas profesionales dentro de la empresa.

Con las reservas hechas en el caso de la empresa, podemos ordenar como a continuación, estos aspectos generales:

- 1º. Optimizar las satisfacciones en el uso del tiempo total de vida, buscando un equilibrio general optimizador entre tiempo de trabajo y no trabajo, que le permita obtener los recursos económicos necesarios.
- 2º. Optimizar las satisfacciones intrínsecas al trabajo, relacionadas directamente con él.
- 3º. Interrupción y reinicio del vínculo laboral, y variación de la duración y estructura del tiempo de trabajo.
- 4º. Cambio de actividades dentro de la empresa en forma y condiciones de trabajo óptimo.

La especificación de las flexibilidades, sus condiciones y sus contrapartidas.

A la manera como lo hicimos para las dimensiones de las *flexibilidades laborales* desde el punto de vista de la empresa, ahora presentaremos las *flexibilidades* para los trabajadores, con sus definiciones y el señalamiento de sus respectivas condiciones en una Tabla (la No. 2), y ello con el fin de ahorrarnos largos párrafos. Pero aquí también haremos los comentarios que nos parezcan insoslayables.

En cualquier caso, los trabajadores son muy reacios a una disminución de los salarios. Eso les lleva a desconfiar incluso de los mecanismos de participación en el desempeño de la productividad. Hay realmente *utilidad* para ellos sólo en las variaciones hacia arriba. Sin embargo, pueden aceptar una flexibilidad en los dos sentidos de sus ingresos, si son el resultado de sus preferencias en materia de períodos y tiempo de trabajo, y si la amplitud de las variaciones se compensan y distribuyen a través del tiempo. Como es lógico, los

mecanismos de participación en los incrementos de productividad son un instrumento característico para la segunda estrategia general de mantenimiento del nivel de competitividad.

En materia de *flexibilidad del tiempo de trabajo*, existen unas figuras básicas, las mencionadas en la Tabla No. 2, para cada una de las cuales se encuentra una gran variedad de fórmulas. Una *semana laboral comprimida* tiene menos de cinco días laborables, sin suponer necesariamente un cambio del tiempo total trabajado respecto a una semana tradicional. Un ejemplo de estructura comprimida es aquella consistente en tres días de doce horas diurnas, seguidos por tres días de descanso y luego por tres días de doce horas nocturnas, la cual al ser impuesta en una fábrica de Illinois, desencadenó el movimiento huelguístico relatado más arriba. El *flexitime* o tiempo flexible, es un sistema que le permite al trabajador, dentro de ciertas restricciones, empezar y terminar la jornada de trabajo a la hora que quiera. Un caso llamativo para Colombia, de tiempo flexible, es el del grupo holandés fundador de Enka de Colombia (pero que actualmente no mantiene con ésta sino lazos de cooperación técnica), practicado en su sede europea. Ahí todo el personal puede cada día organizar su horario de trabajo y fijar la duración de su jornada a su gusto, siempre y cuando esté laborando entre las 9 y 12 a.m. y las 2 y 4.30 p.m., y complete un total determinado de horas trabajadas al finalizar el mes. Otra figura de la semana laboral *a la carta*, pero que deja menos libertad al trabajador, es la llamada de *inicio opcional*. La empresa,

teniendo en cuenta sus necesidades, determina distintos horarios laborales, y el trabajador escoge uno de ellos pudiéndolo cambiar en cualquier momento. Una modalidad distinta de esta figura, consiste en acuerdos periódicos entre el trabajador y su supervisor sobre la duración de la jornada o la semana laboral. A veces, la base de esta flexibilidad es el mes e incluso el año. Los experimentos de *flexibilidad del tiempo de trabajo*, remontan en Occidente a los años 60. Pero recientemente, lo mismo que la *semana comprimida*, se ha vuelto muy en boga.

El trabajo de *tiempo parcial* de carácter permanente no es nuevo. Pero lo son más los denominados *job splitting* (partición de un empleo) y *job sharing* (compartir un empleo). En el primer caso, dos o más personas realizan todas las actividades de un mismo empleo pero en horarios distintos. En el segundo, varias personas se distribuyen las tareas de un mismo empleo y lo ejecutan simultáneamente. En Holanda y algunos otros países europeos, se benefician principalmente del *job splitting* los esposos o parejas. Todos estos conceptos son distintos al del *job sharing*, o reparto del tiempo de trabajo, que consiste en la reducción general de la duración del tiempo laboral con el fin de reducir el desempleo o evitar despidos. Este reparto ha sido practicado a nivel de empresa, mediante lo que en algunos países se llama *acuerdo de solidaridad*. Pero es una idea vinculada igualmente a la reducción de la semana legal de trabajo, planteada como una de las soluciones al desempleo. Como ya se dijo, este último punto es objeto en la actualidad de muchos debates

en Europa. siendo que la semana legal de trabajo ya fue reducida en varios países de ese continente. y que sindicatos y partidos social-demócratas consignaron en sus programas nuevas disminuciones. Recordamos por otra parte que los *acuerdos de solidaridad* corresponden a soluciones *integrativas* de tipo "gana-gana", o "pierde menos/pierde menos".

Para formarnos una idea clara de la diferencia entre la *flexibilidad funcional* y la de la *prestación laboral* y sus respectivas condiciones y medios organizativos, siendo la primera preferida por la empresa y la segunda por los trabajadores. podemos referirnos a dos modelos de organización productiva conocidos. El sistema de producción Toyota. o modelo de producción *ligera*, en los cuales la organización y la gestión del trabajo "pueden ser interpretadas como un medio para obtener asalariados que contribuyan a eliminar. bajo la autoridad y el impulso jerárquico y técnico de los mandos intermedios y del departamento de métodos, las causas de disfuncionalidad de un proceso de trabajo que continúa inmóvil en sus principios" (R. Boyer, 1996), es una buena encarnación de la *flexibilidad funcional* deseada por la empresa, mientras que el modelo Volvo de Uddevalla, con un enfoque *cognitivo* y *holístico* del trabajo. su subordinación desde un principio a finalidades de humanización y democratización del trabajo. una mayor inteligencia y autogestión del procesos de trabajo. podría representar una aproximación del ideal del trabajador para su prestación laboral.

**TABLA No. 2**

**LAS DIMENSIONES DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL, DEFINICIONES Y SUS CONDICIONES Y MEDIOS (Óptica del trabajador)**

DIMENSIONES	FLEXIBILIDAD EN LA ELECCIÓN DE LOS PERIODOS LABORALES	FLEXIBILIDAD EN LA ELECCIÓN DEL TIEMPO LABORAL	FLEXIBILIDAD EN LA PRESTACION LABORAL	FLEXIBILIDAD DEL INGRESO LABORAL
DEFINICIÓN	Interrupción y restablecimiento del lazo laboral en la misma empresa u en otra, para la atención exclusiva de las necesidades privadas (familiares, recreativas, culturales, de sociabilidad, etc.)	Variación de la duración del tiempo de trabajo, de un día a otro, de una semana a otra, etc., según las conveniencias personales de los trabajadores; cambio de las estructuras del tiempo de trabajo según lo mismo.	Cambio de actividades, tareas, puestos y estaciones de trabajo, y de lugares de trabajo (hietrabajo) para la ejecución de éste, según las conveniencias personales de los trabajadores	Variación del ingreso salarial "hacia arriba" o en los dos sentidos, pero amortiguando las fluctuaciones a través del tiempo
CONDICIONES Y MEDIOS INTERNOS (algunos generadores de utilidad)	Políticas empresariales, negociadas o no, de revinculación prioritarias.  Inexistencias de políticas empresariales contra la desertión, que creen ventajas particulares.  Políticas de jubilación a la carta (prejubilación, jubilación progresiva, etc.)	Instauración de fórmulas o mecanismos tales como: 1. Semana laboral comprimida. 2. Semana laboral a la carta (flex-time, sistema de inicio de la jornada opcional). 3. Trabajo de tiempo parcial (parcial permanente o tradicional, "job-splitting", "job-sharing"	Condiciones personales: profesionalidad, polivalencia, capacidad de decisión, y creatividad. Condiciones organizativas: formas autogestionarias en producción, participación en opciones estratégicas, cooperación en el trabajo sin subordinaciones, no esperacion del trabajo de concepción y ejecución. (Posible referencia modelo cognitivo y holístico de Lidévala de la Volvo.	Flexibilidades de elección de periodos laborales y del tiempo laboral Instauración, negociada o no, de sistemas de participación en aumentos de productividad, como plan Scanlon, planes Rucker, Inpro-Share, etc., o en ganancias de la empresa como en los sistemas de bonos japoneses, o con la propiedad accionaria (capitalismo popular).
CONDICIONES GENERALES EXTERNAS	Existencia de una "empleabilidad vitalicia". 1 Alto nivel de empleo. 2 Formación general propicia a nuevos aprendizajes. 3 Posibilidad de educación permanente. 4 Información sobre mercado laboral. 5. Facilidades de vivienda y movilidad geográfica.  Una composición de la fuerza de trabajo con muchos jóvenes y mujeres.	Legislación nacional o acuerdos convencionales de un nivel superior al de la empresa favorables (o no obstaculizantes) sobre jornada laboral y horas extraordinarias.  Una composición de la fuerza de trabajo con muchos jóvenes y mujeres.	Existencia de tradiciones democráticas en las relaciones laborales.  Formación general propicia a nuevos aprendizajes específicos.  Existencia de sectores de alto valor-conocimiento desarrollados.	Legislación vinculante o incentiva favorable, o acuerdos de concertación bi o tripartitas, o acuerdos convencionales a nivel superior al de la empresa, todos igualmente favorables.  Economía con tendencia general al crecimiento e inexistencia de políticas de automatización a ultranza.

La *empleabilidad vitalicia* ha sido presentada como el sucedáneo del *empleo vitalicio japonés*, para economías presas de fluctuaciones e incertidumbres que obligan a cierta flexibilidad del mercado laboral. La idea es que la gente debe tener siempre un trabajo y no un empleo particular en una determinada empresa. Unas ciertas condiciones, como las que se enumeran en la Tabla No. 2, deben reunirse<sup>23</sup>, para evitar el desempleo permanente por largos períodos entre cada empleo conseguido. Este concepto de *empleabilidad vitalicia* se ha forjado pensando en la necesidad que tiene la gente de continuidad en el vínculo laboral, y de percepción de una remuneración, pero no en su eventual deseo de interrumpir a discreción este vínculo y poder reencontrar otro empleo a su antojo. Sin embargo, el concepto y sus condiciones son obviamente indiferentes a las razones de la salida de un empleo y al deseo de una rápida consecución de otro. Por ello, lo utilizaremos aquí en relación con la *función de utilidad* de los trabajadores.

Pasemos ahora a especificar los términos de los intercambios *integrativos*, que pueden darse en una negociación de la flexibilidad laboral. La razón de la Tabla No. 3 es igualmente la brevedad. Recoge sólo los intercambios a nivel de la empresa susceptibles de hacerse en relación con, por una parte, las dimensiones de la flexibilidad favorables a la empresa, y por otra, las correspondientes a los intereses del trabajador. Muestra

---

23 Las empresas pueden contribuir a la empleabilidad vitalicia, suministrando una capacitación, no sólo en función de sus necesidades propias.

las contrapartidas que pueden utilizarse en pro del trabajador para evitar o compensar cada flexibilidad deseada por aquélla, y a la inversa, las contrapartidas en pro de la empresa para evitar o compensar cada flexibilidad perseguida por el trabajador. Las contrapartidas consignadas son aquellas explícitas encontradas en la literatura revisada, o conocida por otros medios, o que se desprenden directamente de esa revisión o ese conocimiento. No representa por lo tanto un catálogo exhaustivo.

Esta tabla simplifica la realidad en dos sentidos: en primer lugar, causa la impresión de que las soluciones *integrativas* no constan sino de dos términos (por ejemplo, *flexibilidad numérica externa* versus productividad y calidad, en el sentido de que la empresa garantiza la estabilidad laboral a cambio de un compromiso por parte de los trabajadores con éstas), cuando en realidad la mayoría de las veces es multidimensional; y en segundo lugar, las flexibilidades se tratan como variables dicotomizadas (“las hay” o “no las hay”), cuando podrían considerarse grados de las mismas.



TABLA No. 3

**INTERCAMBIOS INTEGRATIVOS EN EL  
ÁMBITO DE LA EMPRESA  
(Con las flexibilidades de la empresa  
y las flexibilidades del trabajador)**

Flexibilidades		CONTRAPARTIDAS	
EMP.	TRAB.	A LAS FLEXIBILIDADES DE LA EMPRESA	A LAS FLEXIBILIDADES DEL TRABAJADOR
Flexibilidad numérica Externa	Flexibilidad elección período	<p>Para evitar: más flexibilidad numérica interna, menos salarios, más tiempo de trabajo, compromiso con nuevos modelos organizativos productivos y laborales, compromiso con productividad y calidad, adaptación de algunos sistemas alternativos de horarios y de sistemas salarios fudbles (reducción componente fijo)</p> <p>Para compensar: más salarios, menos tiempo de trabajo, no deslocalización, creación de empleos, más formación interna para empleabilidad, participación en opciones estratégica de empresa</p>	<p>Para evitar: más salarios, menos tiempo de trabajo, servicios personales y domésticos brindados por la empresa (arreglos caseros, vueltas personales, gimnasio, trabajo voluntario, educación hijos, etc.), flextime, teletrabajo, ambiente y relación de trabajo gratificantes, participación en propiedad accionaria.</p> <p>Para compensar: menos salario, más tiempo de trabajo</p>
Flexibilidad numérica interna	Flex. elección tiempo laboral	<p>Para evitar: más flexibilidad numérica interna, menos salarios, más tiempo de trabajo, adaptación fórmulas de semana comprimida, compromiso con nuevos modelos organizativos y con productividad y calidad, reducción de la parte fija de los salarios.</p> <p>Para compensar: menos flexibilidad numérica externa, más salarios, menos tiempo de trabajo, fórmulas de flextime, distribución de las fluctuaciones de salarios a lo largo del tiempo.</p>	<p>Para evitar: más salarios, menos tiempo de trabajo, un ambiente y relaciones de trabajo gratificantes, servicios personales domésticos asumidos por la empresa.</p> <p>Para compensar: menos salarios, más tiempo de trabajo, compromiso con nuevos modelos organizativos, compromiso con productividad y calidad, lealtad hacia la empresa</p>
Flexibilidad funcional	Flex. prestación laboral	<p>Para evitar: menos salarios, más tiempo de trabajo, más flexibilidad numérica interna y externa, reducción de la parte fija del salario</p> <p>Para compensar: más salarios, menos tiempo de trabajo, menos flexibilidad numérica interna y externa, carrera interna, capacitación amplia, fórmulas de flex-time, control por los trabajadores de los ritmos de trabajo, fórmulas amplias de autogestión, participación en decisiones estratégicas sobre tecnologías y en ganancias de productividad.</p>	<p>Para evitar: más salarios, menos tiempo de trabajo, aumento de la parte fija de los salarios.</p> <p>Para compensar: compromiso con esfuerzo de iniciativa y creatividad, con la productividad y la calidad, salarios basados en la productividad y la calidad, compromiso con el no ausentismo</p>
Flex. en gasto salarial	Flexibilidad en ingreso salarial	<p>Para evitar: menos salarios, más tiempo de trabajo, inexistencia de flexibilidad numérica externa e interna</p> <p>Para compensar: distribución de las fluctuaciones de salarios a lo largo del tiempo, fórmulas de participación en los resultados económicos pero sólo "hacia arriba".</p>	<p>Para evitar: sólo flexibilidad "hacia arriba", participación en las ganancias.</p> <p>Para compensar: menos salarios, indexación sobre precios de la competencia</p>

La tabla sólo plantea intercambios entre pares de términos o de elementos, siendo siempre uno de los dos una flexibilidad, bien de la empresa, bien del trabajador. Además, precisa el sentido del intercambio: evitar o compensar una flexibilidad, mediante una cosa, o una determinada cantidad de una cosa, que se da o a la cual se renuncia. Pero ello, no prejuzga del tipo de solución *integrativa* que pueda ocurrir, puesto que cualquiera de las cuatro especificadas más arriba son posibles de acuerdo a lo que cada parte gana y pierde en el intercambio.

Efectivamente, la mayoría de las negociaciones integrativas adelantadas en las últimas décadas, son multidimensionales, pero además algunas de ellas no han tenido que ver directamente con la flexibilidad, aunque sí con las dificultades económicas de la época. Un ejemplo de estas negociaciones no referida directamente a ninguna flexibilidad, es la realizada en Bélgica a nivel nacional, al principio de la pasada década. Ahí, para compensar una disminución de los salarios reales, debida a unas deliberadas políticas del Ejecutivo, los sindicatos reivindicaron unas contrapartidas consistentes en: 1. Una información que debían facilitar las empresas acerca del uso de los ahorros obtenidos en virtud de la reducción de los costos laborales. 2. Compromisos de creación de empleo, 3. Una moderación en el alza de los demás ingresos, y 4. Un control estricto de los precios.

Actualmente en algunas partes, y particularmente en los Estados Unidos y en los sectores de alto *valor conocimiento*, como son los de la publicidad, las comunicaciones, el software, el financiero, las

consultorías, etc. escasean los trabajadores altamente calificados y talentosos que allí se necesitan (Forbes, 1997). Es precisamente esta clase de asalariados que suele expresar con más fuerza una *oferta de trabajo flexible*. Pero como el problema de las empresas es atraerlos y retenerlos, no sólo se anticipan a ésta, sino que les brindan lo que en la Tabla N° 3 se llama *servicios personales y domésticos*. Consisten éstos en que las empresas ofrecen a sus empleados un servicio de lavandería en el lugar del trabajo, se encargan de las reparaciones locativas, o de dar las vueltas personales de éstos, etc. Consisten también en programas de salud que cubren las medicinas alternativas, en posibilidades en el área de trabajo de gimnasia y deporte, y de educación formal para los hijos de los empleados. En un mercado laboral dominado por la demanda, estas políticas tienden a reducir la efectiva *flexibilidad en la elección de los periodos laborales*, a la vez que a fomentar la *flexibilidad en la prestación laboral*.

La Tabla N° 3 no recoge sino contrapartidas internas. Pero las hay también externas, o de ámbito nacional, lo cual implica por lo demás, dos niveles de negociación entre los representantes de las empresas y los trabajadores. Si dejamos de lado las normas legales o convencionales que dificultan, favorecen o regulan el ejercicio de las flexibilidades, es sobre todo en relación con la *flexibilidad numérica externa* que se pueden encontrar contrapartidas. Un poco más arriba, se había considerado la *empleabilidad vitalicia* como condición de posibilidad de la *flexibilidad en la elección de los periodos laborales*, favorable al trabajador. Pero puede asimismo verse como una

contrapartida para la flexibilidad homóloga que satisface los intereses de la empresa. En realidad, y puesto que las dimensiones de esta *empleabilidad vitalicia* son altos niveles de empleo, una formación general adecuada, la posibilidad de una educación permanente, buena información sobre el mercado de trabajo, etc., que son todos elementos de infraestructura o efectos de macropolíticas, esta contrapartida es en primera instancia un compromiso para desarrollar determinadas políticas y acciones por parte de los gobiernos. Otra contrapartida externa y frente igualmente al mercado laboral, es obviamente la consecución de subsidios al desempleo y en especial, al desempleo técnico. Con anterioridad a esta Tabla y en la Gráfica No. 8, se simboliza la existencia de condiciones comunes de posibilidad de los distintos pares de flexibilidades contrapuestas. Nos limitaremos a unas consideraciones ilustrativas. Se puede ver en el caso por ejemplo de la variación del tiempo de trabajo, que una legislación favorable o limitativa incide por igual en la *flexibilidad numérica interna* y la de *elección de tiempo laboral*. De otro lado, los modelos de organización laboral que maximizan la utilidad de cada parte, tienen muchos elementos comunes, lo mismo por lo tanto que las condiciones personales y organizativas de la *flexibilidad funcional* y de la *flexibilidad en la prestación laboral*. Asimismo, por el lado de los sistemas concretos que permiten aquella variación del tiempo de trabajo, o la participación en los resultados económicos de la empresa, pueden encontrarse elementos que participan de las flexibilidades de ambos actores.

### **Análisis de algunos problemas**

En la negociación de la flexibilidad laboral, se hallan dos tipos de problemas *cooperativos*, el uno relacionado con la existencia de una *indiferencia de utilidad* experimentada por una de las partes, y el otro representado por bienes que benefician no contradictoriamente a los dos participantes. En una negociación racional, estos problemas deben estar resueltos en todos los *resultados factibles* que trazan la *frontera de negociación*, por lo tanto se encaran de una vez independientemente de la estructuración de las distintas soluciones globales.

Si en un momento dado, la producción de una empresa que practica el JIT, baja porque los pedidos han disminuido, y no se quiere pagar sino la cantidad de trabajo exactamente necesaria, se tienen dos opciones equivalentes. Consiste la primera, en reducir proporcionalmente el número de trabajadores, conservando los restantes la misma duración en su jornada laboral, y la segunda, en disminuir, también proporcionalmente, a todos esta última, sin despedir a nadie. En otros términos, lo que le importa a la empresa es el volumen de trabajo (o sea el total de horas trabajadas) que pueden usar para obtener una determinada cantidad de bienes, y la variación de ese volumen, el cual es el producto del número de trabajadores por la duración promedio de una jornada laboral. Si la empresa requiere ajustar en un 10% ese volumen de trabajo, porque la producción tiene que variar en este porcentaje, le da exactamente lo mismo mermar en un 10% su plantilla que el tiempo de trabajo total de la misma. Es más, esta

indiferencia existe en principio, tanto si la fluctuación es pasajera como si es definitiva. Por lo contrario, para los trabajadores, tradicionalmente encabeza su sistema de preferencias la estabilidad laboral, por lo que la segunda opción, la de la *flexibilidad numérica interna*, es desde luego superior a la primera, la de la *flexibilidad numérica externa*, incluso en el caso de una reducción definitiva de la duración del tiempo de trabajo.

Por todo eso, no debería haber grandes dificultades para que cuando la empresa requiera una flexibilidad del costo laboral, las partes se pongan de acuerdo en la del *tiempo de trabajo*. Hemos visto que históricamente en las funciones de utilidad de las empresas, predominó en los comienzos, cuando se trataba de encontrar un nuevo perfil competitivo, la *flexibilidad numérica externa*, pero en los últimos tiempos es la del *tiempo de trabajo* la que tiende a ocupar esta posición<sup>24</sup>. Claro que esta evolución no se debe, como se verá más adelante, solamente a esta única particularidad de la *función de utilidad* de la empresa. Este problema de *indiferencia de utilidad* no es quizás el único existente en relación con la empresa y el trabajador. Pero ha sido sin duda el más notorio, y es el más crítico para las futuras negociaciones de la flexibilidad laboral.

El otro tipo de problema *cooperativo* no supone sino un objeto. Pongamos el caso de una nueva estructura de

---

24 El año pasado, en documentos, tanto del Presidente de la Comisión Europea, como de la OCDE, la flexibilización de los "horarios de trabajo" o del "tiempo de trabajo" aparecen encabezando sus respectivas listas de medidas económicas y sociales.

semana laboral, en una firma de tecnología avanzada con un personal altamente calificado. El nuevo sistema supone, para los asalariados, tres días completos de descanso o tiempo libre a la semana, y para la empresa, una operación continua día y noche. Hay interés de ambas partes por la innovación, aunque evidentemente por razones distintas. La empresa se beneficia por un mejor uso del capital fijo y por un aumento de productividad de los trabajadores, porque tal como las experiencias habidas en la materia lo han demostrado, más tiempo libre con este tipo de personal, aumenta su motivación en el trabajo. Por su lado, ese personal, dada la forma como valora sus actividades fuera del trabajo, se siente igualmente favorecido. Luego un solo objeto es fuente de satisfacción para las dos partes, por lo que no existen razones para que las dos partes no acepten fácilmente implementar la nueva estructura, siempre que estén conscientes de todos sus efectos beneficiosos. Otras muchas situaciones de este tipo pueden descubrirse en una negociación de la flexibilidad laboral, como podría ser también la adopción de un *teletrabajo* parcial, que permitiera a los trabajadores conectados electrónicamente con la firma, laborar unos días a la semana en su casa, y otros en la empresa.

En los sistemas de preferencias o en las *funciones de utilidad* de los actores, surgen contradicciones. Hay una que ha sido a menudo denunciada, y es la incompatibilidad entre de un lado, la inestabilidad laboral y de otro, la necesaria inversión en capacitación del personal, y el involucramiento de éste, todo ello requerido por los nuevos modelos y filosofías

organizativos. En principio, se trata de dos objetivos en sí y considerados por separado, deseables para la empresa, pero que no pueden lograrse simultáneamente. La *flexibilidad numérica externa* le permite flexibilizar sus costos laborales, y la capacitación prepara al personal para desenvolverse eficientemente en los ambientes productivos. Si se despide un personal que ha sido capacitado a un costo elevado, la empresa pierde su inversión, lo que gana por un lado lo pierde por otro. Además, se ha demostrado, amén de que ello es intuitivamente obvio, que un personal expuesto al despido no puede entusiasmarse por su trabajo ni sentirse preocupado por la marcha de su empresa. Una vez reestructuradas, *aligeradas*, o haber sufrido un *downsizing*, las empresas tienden a preocuparse por el segundo término de aquella contradicción. Y como además en tiempos normales experimentan la *indiferencia de utilidad* analizada hace un momento, han buscado la solución a esta última, priorizando la *flexibilidad numérica interna*. Esta contradicción es sin duda la más conocida, notoria y central.

Pero existen, o pueden existir otras, y ello en las *funciones de utilidad* en las dos partes. En particular, por el lado de los trabajadores y de sus flexibilidades específicas, se halla una oposición entre su interés por interrumpir por un tiempo el vínculo laboral o hacer variar su tiempo laboral, y su necesidad de un ingreso permanente y estable.

Miremos ahora cómo se plantea y puede manejarse un problema *distributivo*, que es una contradicción no



dentro de la *función de utilidad* de un actor, sino entre flexibilidades de los dos actores.

Examinemos a título de ejemplo, el enfrentamiento de la *flexibilidad en la elección de los períodos laborales* y la *flexibilidad numérica externa* en el parámetro *empleo*. Se ha visto que la *empleabilidad vitalicia* y sus dimensiones son en este caso condición de posibilidad de la flexibilidad del trabajador y contrapartida de la flexibilidad de la empresa. Es decir que la *empleabilidad vitalicia* hace en cierta forma sostenibles simultáneamente las dos flexibilidades. Pero esto no suprime necesariamente el choque de intereses. Sólo una perfecta sincronización entre las fluctuaciones lo evitaría. En efecto, la armonía se mantendría si, por ejemplo, en un momento dado, al necesitar la empresa desvincular un 10% de su personal, una misma proporción del mismo decidiera voluntariamente retirarse del mercado laboral o cambiar de empresa. Pero eso difícilmente se logra. Lo que se puede hacer es reducir, si no suprimir, la amplitud de las fluctuaciones mediante, en el caso de la flexibilidad del trabajador, contrapartidas en *flexitime*, servicios personales, más salarios, y menos tiempo de trabajo; y en el de la flexibilidad de la empresa, mediante una mayor flexibilidad del tiempo de trabajo. Pero aún así, se merma la fuerza de la contradicción sin suprimirla del todo. Y habría que llegar a concesiones y acudir a disposiciones particulares para preservar los intereses esenciales de las dos partes.

## LOS CONTORNOS DE UNA SITUACIÓN SOSTENIBLE DE LAS RELACIONES LABORALES

Se habla aquí de contornos de una situación en el sentido de una descripción general de sus características y de la dirección en que éstas podrían especificarse; y de *sostenibilidad* por cuanto la situación descrita corresponde a lo que en el lenguaje de la teoría de la negociación de los convenios, se llama un *resultado factible*, el cual se movería por el segmento de la *frontera de la negociación* limitado por los *conceptos de solución* más favorables para los negociadores. Por lo tanto, sería una solución óptima, que no excluye elementos con *utilidad* para una parte sin detrimento de la otra, ni con *utilidad* para los dos.

Pero esta estabilidad, desde luego dinámica, basada en una atención a los intereses de las empresas lo mismo que de los trabajadores, aceptable para todos, se entiende como participando compatiblemente de un tipo de organización viable internamente, y adaptada a un determinado contexto general. Precisemos en ese punto nuestras hipótesis generales.

En primer lugar, se supone que las turbulencias económicas de las últimas décadas se han aplacado notoriamente, pero que las economías siguen marcadas por fluctuaciones cíclicas y amenazas de perturbaciones imprevisibles y episódicas, algo más severas. Además, se presumen economías abiertas, luego mercados competidos. En estas condiciones no excesivamente adversas, se estabiliza un tipo de organización productiva

sin rigideces estructurales, y que puedan ir ajustando sus consumos productivos a las variaciones coyunturales de la demanda. Estas estructuras toleran una existencia autónoma y organizada de los distintos actores de la producción, así como conflictos de intereses y tensiones en esencia racionalmente manejadas. Hay que conjeturar igualmente que en los países en desarrollo, tanto las fluctuaciones cíclicas como las perturbaciones imprevisibles son más profundas, lo cual de por sí dificulta la consolidación de las innovaciones. Sin embargo, suponemos que también para estos países, pueden estabilizarse organizaciones adaptadas a su entorno económico específico.

En segundo lugar, damos por sentado que lo que se llama *oferta de trabajo flexible*, libre de la inhibición creada por situaciones de alto desempleo, y alimentada por una continua transformación de la composición social de la fuerza de trabajo, se ha manifestado en forma creciente. Por el conocimiento investigativo de este fenómeno, se puede asumir que se está dando por las mismas causas aunque de manera incipiente, en países como Colombia.

Amén de estas hipótesis generales, se parte así mismo de unos supuestos relacionados con la práctica de los actores.

Las entidades económicas se esfuerzan en maximizar la flexibilidad de todos sus costos; y los trabajadores tienen interés en exigirselo, puesto que en la medida en que la flexibilización del costo laboral supone para éstos últimos, cambios y sacrificios más o menos compensados, es lógico

que desean que no sólo ellos, sino todos los factores de la producción contribuyan a la eficiencia de la empresa. Pero ello implica que tanto ésta como los trabajadores están abiertos a todos los nuevos métodos y formas productivas, so reserva de concertar o negociar sus modalidades de aplicación. Por otra parte, los trabajadores y sus sindicatos reconocen la irreversibilidad general de los cambios en las relaciones laborales, y la necesidad y conveniencia de focalizar la negociación sobre la misma flexibilidad laboral.

Otro supuesto de esta última naturaleza, es el interés de las colectividades y poderes públicos por evitar el empeoramiento de las desigualdades y marginalización social, y fomentar el crecimiento económico y el empleo.

Hecho este largo preámbulo, describiremos en torno a tres aspectos, los rasgos generales de aquél sistema viable de relaciones industriales *flexibles*, el cual en cualquier caso no podría ser sino una abstracción o una especie de modelo promedio.

### **El estado de las flexibilidades negociadas**

1. En tiempos de fluctuaciones externas normales, la empresa les garantizaría a sus trabajadores y empleados una casi total estabilidad de su vínculo laboral. Sin embargo, éstos, por la situación del mercado laboral y las oportunidades brindadas por la sociedad, tendrían la posibilidad objetiva de retirarse de su empleo voluntariamente y de conseguir otro con relativa facilidad. Y la frecuencia con que harían uso de la misma, dependería del poder disuasivo de

las políticas de retención de la empresa. Sólo en el caso de dificultades excepcionales sufridas por ésta, habría despidos. Pero entonces el conseguir un nuevo empleo por parte de los desvinculados, no sería por hipótesis dramático.

La flexibilidad del costo laboral quedaría en su mayor parte, por lo tanto, a cargo de otras dimensiones de las relaciones laborales, y muy especialmente de la del *tiempo de trabajo*.

Este mero hecho de la reducida amplitud de las variaciones del empleo, decididas por una u otra de las partes, presupone haberse producido un entrecruzamiento de contrapartidas que deje como balance más significativo una mayor aceptación y compromiso con los nuevos modelos organizativos, al lado de un desarrollo de los servicios personales y domésticos brindados por la empresa, así como una presión general compensatoria sobre los demás parámetros de las relaciones laborales.

En los países en vías de desarrollo, podría producirse una diferencia en el sentido de una mayor amplitud de las variaciones impuestas por la empresa, a la vez que una menor de las deseadas por el personal. Por ello, la resultante del juego de contrapartidas debería favorecer aquéllas que compensen la relativa inestabilidad laboral, y en particular, los subsidios al desempleo poco desarrollados en el momento en dichos países.

2. La *flexibilidad numérica interna*, esto es, las variaciones del tiempo de trabajo, determinada según

las conveniencias de la empresa, debería absorber el grueso de las fluctuaciones de la cantidad total de trabajo, sincronizadas con los movimientos coyunturales de la demanda. Por lo tanto, esta relativamente amplia flexibilidad de la duración del tiempo laboral, sería la principal contrapartida a la relativa estabilidad laboral. Ahora bien, la preeminencia de la misma dejaría un margen para que las llamadas *revolucion del tiempo escogido* o la *autogestión del tiempo de trabajo*, logran carta de ciudadanía. De todas maneras, se adoptarían los sistemas de horarios alternativos que respondieran a los criterios comunes de las partes, y se habrían instaurado las fórmulas que conciliaran mejor las expectativas de flexibilidad del *tiempo de trabajo* de la empresa y los trabajadores.

Esta situación referente al tiempo de trabajo, tendría que haber presionado más las compensaciones a favor de los trabajadores que las beneficiosas para la empresa. En particular deberían regir acuerdos de amortiguamiento de las correspondientes fluctuaciones salariales a lo largo del tiempo, y de participación en los resultados económicos de la firma.

Por la especificación de las hipótesis generales, debe asumirse que en los países periféricos, las fluctuaciones del tiempo de trabajo compensatorias de la estabilidad laboral, tendrían que ser aún mayor, aunque quizás menor la demanda por parte de los trabajadores de flexibilidad en ese parámetro. En

suma, en esos países las necesarias contrapartidas a este hecho diferencial, debería ser mayor, y por eso mismo a lo mejor más difícil de negociar.

3. En el punto referente a la *realización del trabajo*, o sea de la *flexibilidad funcional* y de la *prestación laboral*, luego de la organización productiva y laboral, se plasmaría en la realidad la circunstancia de que las *funciones de utilidad* van en la misma dirección general, pero que generan tensiones en las aplicaciones concretas. Por lo que debería darse una situación intermedia entre los modelos óptimos de cada una de las partes. Por consiguiente, debería así mismo haberse producido un cierto equilibrio, o una neutralización, entre las contrapartidas de sentido opuesto, que suelen aparecer típicamente en la negociación ligada a este parámetro. Y las que hubieran, serían el resultado de la negociación *cooperativa, integrativa, y distributiva*, en su conjunto o de pactos tácitos globales.

Sea lo que fuera, se daría en particular como un hecho, un compromiso con alguna versión de la producción y organización del trabajo flexibles, una alta prioridad de la formación y capacitación continua, algún control de los trabajadores sobre los ritmos de trabajo, y algún tipo de participación de ellos en las decisiones estratégicas de la empresa que puedan incidir en las condiciones y la vida laborales.

En los países en desarrollo, podría haber una menor demanda de los trabajadores por una *flexibilidad de la prestación laboral*, por una menor presencia de

los factores que la sustentan, y también porque quizás en esos países cueste más reequilibrar la relación entre las fuerzas negociadoras. Por consiguiente, podrían pesar más en las soluciones practicadas, los componentes de los modelos preferidos por la empresa.

4. Se daría una *fluctuación salarial* como consecuencia ante todo de la *flexibilidad del tiempo de trabajo*, aunque con amplitud atenuada por algunas fórmulas de distribución de las variaciones sobre largos lapsos de tiempo. Al margen de ello, habría para un salario real promedio en progresivo crecimiento, un componente del mismo conectado sobre los aumentos de productividad de la empresa y sus demás resultados económicos.

En síntesis, este estado de las *flexibilidades*, en equilibrio por justo en su conjunto, garantizaría normalmente la estabilidad en el empleo, deseada por los trabajadores, a la vez que la docilidad del costo laboral a los movimientos de la coyuntura; y conciliaría una creciente eficiencia de las organizaciones económicas con una incesante optimización del disfrute del tiempo total de vida que le cae en suerte a cada cual.

#### **La cultura y práctica de los actores**

Políticas antisindicales de las empresas, búsqueda sistemática de la confrontación por parte de los sindicatos: en la ya larga historia de transformaciones organizativas los actores de la producción han estado muy lejos de prestarse espontáneamente a una cooperación racional. Se presupone por lo tanto un cambio cultural en las relaciones laborales.



Pero como las mutaciones que se han producido, y las políticas empresariales han debilitado el sindicalismo, desconectándolo de las nuevas realidades de la producción, éste en la historia posible que estamos relatando, debería haber recobrado un nuevo vigor y reconstituido su pérdida fuerza negociadora. Con este fin, tendría que haber asumido exitosamente el reto de una base social que se transforma y pierde su homogeneidad, y por lo tanto haberse transformado a sí mismo en su organización y cultura, así como haber renovado y ampliado su repertorio de métodos de acción. A propósito de la misma negociación colectiva, y más ampliamente del conjunto de la acción sindical, el nivel de los centros de trabajo recobraría una importancia perdida bajo el modelo fordista de desarrollo. Pero la necesidad de la negociación o concertación se volvería frecuente e imprevisible, desformalizándose, agilizándose, y volviéndose microscópica, por así decirlo. En los niveles de rama o nacionales, se depurarían los contenidos de estos tipos de acción, limitándose a cuestiones más generales, complejas y duraderas. Pero nuevos ámbitos, el de las regiones en vías de integración económica o de las mismas entidades productivas en su extensión multinacional, requerirían una coordinación de los representantes de los trabajadores, y la búsqueda de interlocutores patronales y voceros de las autoridades públicas.

### **Las condiciones y prácticas macro-económicas**

Flexibilidad y productividad en la producción: flexibilidad en el mercado laboral y las relaciones laborales, fundada esencialmente en el *tiempo y*

*realización del trabajo*, y combinada con una protección social adaptada a las nuevas circunstancias y correctora de los abusos de la nueva lógica productiva; mecanismos de formación de salarios más sensibles a las coyunturas, pero coherentes con las regulaciones macro-económicas: normas legales y convencionales que dejen un margen mínimo de variación a todas las dimensiones de las relaciones laborales; pero que asegure una protección especial a los grupos sociales y laborales más vulnerables: éstos son los principales rasgos del contexto general consistentes con la situación de relaciones laborales descritas.

Pero, he aquí unas anotaciones adicionales.

La condición de *empleabilidad vitalicia* requerida, supondría una política laboral activa por parte del Estado respaldada en la concertación, en particular, en materia de formación. Y los manejos macro-económicos tendientes a fomentar la modernización y el empleo, debieran ser acompañados, para su eficiencia en economías abiertas, de coordinaciones internacionales a nivel de las áreas económicas de desarrollo esencialmente autocentrado.

En los casos de los países en desarrollo, donde no existe prácticamente ningún subsidio para el desempleo, puede haber una creación significativa del mismo, sin llegar a los extremos que en algunos países ha suscitado la crítica neoliberal.

Respecto al tema hoy muy debatido en Europa, del reparto del trabajo, es decir de la disminución de la duración general del tiempo de trabajo para permitir que

más gente trabaje, puede que en general no se realice plenamente la figura de *empleabilidad vitalicio* sin el mismo. En los casos de los países en desarrollo con alto nivel de desempleo y subempleo, y pese a muchas opiniones preconcebidas y contrarias, estaría por establecer qué alcance real tendrían los efectos de una política de reparto.

## **CONCLUSIONES. EL PROBLEMA DE LA NEGOCIACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD DEL TRABAJO EN COLOMBIA**

En Colombia, muchas condiciones objetivas, si no todas, se dan para que la negociación de la *flexibilidad laboral* adquiera gran importancia en los procesos de regulación conjunta. Prácticamente todos los nuevos fenómenos descritos, que podrían integrar según nuestro concepto, una tal negociación, unos manifiestos y consolidados y otros latentes o apenas insinuados, han hecho su aparición en este país. No obstante, pocas huellas de aquélla pueden detectarse en el panorama laboral, y lejos están los actores de la producción y en especial el movimiento obrero, de aceptar encarar el problema en los términos y con la centralidad que se han preconizado. La principal causa de ello, estriba en la situación del sindicalismo colombiano y sus características subjetivas. Claro que la manera accidentada y desbocada como en varias ocasiones se ensayó la apertura económica, la penúltima vez a principios de la última década por razones macro-económicas particulares y la últimas, a comienzos de la actual por convicción general, ha producido perturbaciones productivas y laborales, las cuales reforzaron los conservatismos y prevenciones. A pesar de todo, han surgido tendencias y se perciben señales que pueden alimentar un razonable optimismo.

## **Empleo**

El tema de la liberación del mercado laboral se venía agitando desde mitad de los 80. y se multiplicaban las introducciones de cambios en las prácticas y estructuras organizativas. Pero sólo en los primeros años del presente decenio, se han acometido las transformaciones de los marcos legales.

La Ley 50 de 1990, la más importante para el objeto que nos ocupa, concierne en primer lugar a la *flexibilidad contractual* y la reducción del costo de los despidos. Reestructura una modalidad existente de contrato de trabajo, el *contrato a término fijo*, y desarrolla un marco jurídico para 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*. Así, desde un punto de vista formal, una empresa puede tener tres clases de trabajadores: los vinculados con contrato tradicional de duración o a *término indefinido*; los contratos a *término fijo*; y los *temporales*, que son aquéllos 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. Estas dos posibilidades reestructuradas de

contratación, liberan sin duda aquellas fluctuaciones a que se refiere el concepto de *flexibilidad numérica externa*. Pero la Ley 50 los libera de igual manera al suprimir el derecho al reintegro para los trabajadores con contrato a término indefinido y más de 10 años de trabajo, despedidos sin justa causa, lo mismo que con otras disposiciones de menor calado, tal como los 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 recurrieran menos a estas últimas, pero contrataran más trabajadores a *término fijo*. Además, nos consta que en una proporción significativa de convenios (cerca al 10%) los sindicatos consiguen limitar el derecho al uso de estas contrataciones flexibles, otorgadas por esa Ley a los patronos. Es interesante señalar que según una relativamente reciente investigación nuestra (B. Hartz y J. Puig, 1995) se estableció que las empresas con programas de Calidad, que coincidían en gran medida con aquéllas con algunas innovaciones en sus relaciones laborales, ostentaban tasas de precariedad inferiores a las generales (12% de términos fijos y 5% de temporales), y que como dato sorpresivo, las empresas que en años anteriores habían sufrido graves dificultades económicas, y habían despedido personal, contaban con casi un 100% de trabajadores de tiempo indefinido.

Esta misma Ley 50 reforma igualmente el régimen de cesantías, con el fin de reducir costos salariales específicos y hacer menos onerosos ciertos despidos; y combinado con la facilidad mayor para despedir aludida, ello ha tenido un efecto negativo sobre la estabilidad laboral de los trabajadores más antiguos. El principio de las cesantías es que la empresa le adeuda a cada trabajador y por cada año de servicios, lo equivalente a un salario mensual; y las cantidades resultantes se les hacen efectivos al trabajador cuando se desvincule, salvo si las necesita para compra y reformas de vivienda o gastos escolares de los hijos.

El régimen anterior incrementaba los costos laborales ligados a la antigüedad y suscitaba una alta rotación laboral en los períodos iniciales de vinculación a las empresas. Por otra parte, por hacer costosos los despidos después de los 10 años, aseguraba una estabilidad casi total a quienes mantenían su vínculo más allá de este tiempo. Lo oneroso del régimen radicaba en los retiros parciales o anticipos de cesantías, porque los incrementos salariales posteriores reactivaban la deuda por este concepto, de acuerdo a la antigüedad. Era como un pozo que por más que se vaciara, siempre volvía poco a poco a llenarse sólo.

La reforma, no retroactiva, elimina este aspecto del régimen para nuevos trabajadores, creando fondos especiales gerenciados por intermediarios financieros, donde las empresas consignan las

cesantías causadas durante el año, y que les reconocen a los trabajadores intereses comerciales sobre saldos. Pero cada retiro se resta definitivamente del saldo en la misma medida.

Sin embargo, el nuevo sistema se ha volteado en contra de los viejos trabajadores, que suelen ser aquéllos protegidos por la no-retroactividad de la reforma. En efecto, al aumentar para las empresas el costo relativo de quedarse con trabajadores antiguos, agregado al hecho de que esa misma ley abarató los despidos, se produjo a los pocos años un incremento de las desvinculaciones de los trabajadores antiguos (tasa de desenganches en 1992-1994 de un 12.4%, o sea, el doble de la de 1990-1992 de 6.6%, según H. López, 1995). Las dificultades creadas por la apertura fueron la principal ocasión para que las empresas se deshicieran de esos trabajadores, y los concordatos lo fueron para ofrecerles como alternativa el trasladarse voluntariamente al nuevo régimen.

En general, en Colombia, la expresión de una demanda de *flexibilidades específicas* por parte de los trabajadores, es limitada o veleidosa. Y lo es especialmente en relación con este punto del empleo, por razones objetivas atinentes al mercado laboral, y a la composición de la fuerza de trabajo. Sin embargo, no es infrecuente al respecto el señalamiento en los medios empresariales, lo mismo que en el mundo sindical y laboral, de un cambio de cultura en las nuevas generaciones de trabajadores. Estas mostrarían más inclinación por la transhumancia que por el sedentarismo laboral.



## **Tiempo de trabajo**

Considerando este aspecto, se está prácticamente bajo un régimen normativo tradicional, con una sola pequeña fisura, por lo demás ignorada. Las viejas leyes fijan una duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo de 8 horas al día y 48 horas a la semana, con las habituales excepciones y correspondientes recargos. Sólo en casos como el trabajo por turnos, se permite una limitada flexibilidad en beneficio de la empresa. La referida Ley 50 ha agregado para empresas creadas después de su expedición, nuevas posibilidades de flexibilidad evitando recargos por trabajo nocturno y dominical, pero que no permiten la adopción de las fórmulas conocidas de *semana comprimida*.

A los siete años de dictarse, no se conocen acuerdos convencionales de aplicación de esta nueva norma. No obstante, aunque limitada, existe una práctica de la flexibilidad del tiempo de trabajo en función de las variaciones de la producción. Se sabe que en sectores como el de la confección que trabajan por encargos del extranjero, en la industria azucarera y minera, los patronos aplican la flexibilidad sin las bases legales, y casi siempre con el desentendimiento de los sindicatos. En cuanto a las nuevas estructuras del tiempo de trabajo, que libren varios días de tiempo libre, no hay casos conocidos en Colombia.

Ahora bien, en cuanto a la *flexibilidad escogida*, nada significativo existe (salvo quizás en la docencia), aunque sin duda ronda en determinados sectores, y en particular donde predomina el trabajo femenino, una demanda latente.

lista para expresarse abiertamente. Precisamente en el caso de las mujeres trabajadoras, hace unos años (1994), la dirección nacional de Planeación elevó al gobierno una recomendación para una reforma de la normatividad para permitir la flexibilización de sus jornadas laborales. Pero consultores contratados por este mismo organismo, no apoyaron la idea: y todo se quedó en mera intención.

### **Realización del trabajo**

En los modelos nuevos originales, las formas participativas, como son típicamente los Círculos de Calidad, los programas de Calidad Total y Mejoramiento Continuo, y las mismas estructuras ceñidas a la realización de las actividades directamente productivas, son partes integrantes de un conjunto coherente. Pero, en su difusión en Occidente desde principios de los ochenta, estos elementos se disociaron hasta cierto punto, a través de olas relativamente desfasadas. En Colombia, el despliegue se hizo en este orden de predominancia: el movimiento de los Círculos de Calidad o Gerencia Participativa, el de la Calidad Total, y el del Mejoramiento Continuo. Después, con el reflujó de estos movimientos que fueron muy orquestados, se fue afirmando más claramente, pero con igual discreción, la penetración digamos que de los modelos de producción *ligera*, y procesos de *reingeniería*.

A pesar del desfase entre los tres movimientos, su apogeo se sitúa aproximadamente en los mismos años

---

25 Todos los datos y alusiones cuantitativas de los párrafos referentes a la organización laboral, se basan en B. Hartz y J. Puig, 1996.

1990-1991. Se estima<sup>25</sup> que en 1993 existían unas seiscientas empresas del sector moderno dotadas de Programas de Calidad de las distintas índoles, de los cuales un 36% tenían Círculos de Calidad. Pero a estos últimos se sumaban organismos similares, tales como los Grupos de Mejoramiento, que ligados a aquellos programas, brindaban igualmente algún espacio de participación a los trabajadores. Sin embargo, por una discriminación en las mismas empresas provistas de estos organismos, las oportunidades participativas de los obreros o trabajadores de base, eran escasas, y en todo caso las más reducidas de todas las categorías de asalariados.

Los Círculos de Calidad, que son entre todos los organismos participativos los más abiertos a los trabajadores, referidos a todas las empresas, no representan una cobertura significativa: pero donde los hay, la situación es otra, puesto que éstos pueden incorporar más de un 50% del personal de base. Entonces, se produce una división entre los circulistas y los demás trabajadores, que ningún sindicato ha logrado encarar acertadamente.

Los cambios en la organización del trabajo se proyectan en un espectro que va desde un mero cambio en las prácticas de la supervisión hasta una estructura totalmente nueva, nucleada en torno a grupos de trabajo (equipos de trabajo, grupos auto-dirigidos, etc.) dotados de una mayor o menor autonomía. En el sector moderno de la economía puede haber, según la investigación citada, alrededor de un 25% de empresas que practican alguna polivalencia, luego una rotación interna; pero no más de

un 12% en haber llevado la transformación hasta la creación de aquellos grupos. Estos se han implantado en distintos tipos de empresas, algunas de ellas de capital nacional, como son las firmas textileras, pero la mayoría en plantas multinacionales (alimento, papel, transformación metálica, etc.). Llama la atención que en los últimos años, a través de proyectos conjuntos (gremios empresariales, universidades, y organismos de financiación investigativa oficiales) se intenta transferir los esquemas de trabajo en equipo a los sectores de pequeña y mediana empresa, que se están orientando hacia la maquila y la contratación externa, como son los de la confección y el cuero, caracterizados por lo demás por el predominio en ellos de una fuerza laboral femenina.

En esos aspectos de la organización y la prestación laborales, no se conocen realmente propuestas ni políticas de alguna importancia, planteadas por los asalariados o sus sindicatos.

### **Remuneración del trabajo**

Según la misma fuente, un 30% de empresas había introducido en su sistema de remuneración factores de habilidad y aptitud personales, y un 12% incentivos económicos grupales, lo cual corresponde sin sorpresa al de empresas con equipos de trabajo.

Además, el actual gobierno dentro de su Plan de Desarrollo El Salto Social, y como parte de sus políticas de concertación, ha estimulado la negociación de acuerdos de productividad, con el fin de interesar a los trabajadores en el incremento de esta última, mediante algún beneficio

pecuniario proporcional. Un número no establecido, pero aparentemente poco significativo. de estos acuerdos, ha salido a la luz. Uno ha sido firmado por uno (del sector bananero) de los dos únicos sindicatos de rama colombianos que vienen negociando convenios a este nivel. Se sabe de no pocos intentos abortados. Los procedimientos convenidos no parecen ser muy imaginativos. A veces, consisten en la mera transposición a nivel colectivo, de viejos sistemas de asignación de primas individuales de rendimiento (prima anual o bi-anual fija para cada trabajador, cuando la producción de la empresa supera algún estándar).

### **Los sindicatos ante la flexibilización laboral**

A primera vista, podría decirse que la respuesta general del sindicalismo colombiano a esta flexibilización, ha sido análoga a la observada en otras latitudes: básicamente repudio y resistencia, con capacidad propositiva limitada y puntual.

Pero, para comprender más concretamente su comportamiento, y apreciar los escasos resultados de sus interacciones con la parte empresarial, hay que tener en cuenta sus particularidades estructurales. En Colombia, no solo la organización de los trabajadores, sino igualmente los gremios empresariales, son débilmente conformados; las negociaciones colectivas prácticamente todas descentralizadas a nivel de empresa; y los terrenos de negociación más estrechos que en otros países latinoamericanos, en lo que se refiere al control de los mercados internos.

Además, otros factores de debilidad o inhibición para enfrentar nuevas situaciones con la patronal, consisten, fuera de su baja y decreciente afiliación y de su deficiente capacidad técnica, en sus divisiones ideológicas y luchas intestinas (de ninguna manera totalmente borradas por el proceso de unificación representado por la CUT). Todo lo cual ha conducido a los sindicatos, frente a la iniciativa innovadora del capital, bien a la resignación quejumbrosa, bien a la espera impotente, bien a la confrontación incontrolable, que en seis estudios de casos realizados por nosotros en empresas con reformas organizativas sistemáticas, desenlazaron en un desastre sindical.

Ahora bien, aunque quizás no abunden, sí hay conocimiento de *acuerdos integrativos* pactados desde la mitad de la pasada década, entre sindicatos o trabajadores y empresas. La mayoría de ellos son parecidos a los de otros países: por ejemplo, abandono de algunas ventajas salariales anteriormente pactadas para evitar despidos (acuerdos de solidaridad); o no despidos a cambio de un compromiso con los Programas de Calidad. Pero, se encuentran en Colombia dos tipos de acuerdos integrativos relativamente frecuentes, que reflejan aspectos típicos de su sindicalismo o situación laboral.

En primer lugar, concerniente a la *flexibilidad contractual* y el trabajo precario, facilitados por la Ley 50, en un número relativamente alto (cerca a un 10%) de convenios colectivos habituales, los sindicatos han logrado, como ya se aludió más arriba, atar en cierta medida las manos de los empresarios. Por lo regular, las

cláusulas que limitan los derechos de éstos, señalan las circunstancias para la contratación precaria (aumentos repentinos y previsiblemente no duraderos de la producción), y establecen la duración de los contratos precarios, eventualmente una prórroga, y por fin, la conversión de éstos en otros de *término indefinido*, si la empresa quiere seguir con los trabajadores por más tiempo. Lo destacable aquí es que no se consigna en el convenio ninguna contrapartida a favor de la empresa, cuando no hay razón para creer que ésta no las espera al consentir una autolimitación de un derecho legal. De hecho, están implícitas, y ni siquiera siempre expresadas verbalmente en el transcurso de la negociación. Por lo tanto, nos encontramos en presencia de un acuerdo *integrativo*, en el cual sólo uno de sus términos con sus dos caras, ventaja para los trabajadores/concesión por la empresa, está explícito y escrito.

En el otro tipo de acuerdo integrativo característico, tiene también que ver la Ley 50. Se trata de los acuerdos, en los casos de los concordatos no escasos últimamente por los efectos de una descontrolada apertura económica, donde como parte del acuerdo concordatario, los trabajadores antiguos, ya vinculados en 1990 aceptan voluntariamente pasar al nuevo régimen de cesantías, a cambio de sacrificios por parte de los accionistas y demás acreedores, y con el fin de mantener la empresa en vida, salvando así los puestos de trabajo.

En este punto, la línea general del conjunto del sindicalismo colombiano, ha sido el rechazo a este traslado

al nuevo régimen. Sin embargo, hay bastantes casos conocidos en que los sindicatos se resignaron al mismo.

En estos dos tipos de acuerdos, aparece una conducta constante del sindicalismo, en la cual se resumen sus principales debilidades. Nos referimos a su posición, estadísticamente establecida en algunas encuestas (p.e., B. Hartz y J. Puig, 1996) y generalmente reconocida, de un conservatismo mayor que el de sus bases, frente a los cambios que nos ocupan, y a su timidez y temores políticos para comprometerse abiertamente en arreglos integrativos, por no prestar el flanco a la crítica de las corrientes internas más radicales, así como por no sentirse capaz de explicar convincentemente sus eventuales opciones a los trabajadores. Estas circunstancias y explicación, son compartidas por todos aquellos que conocen el sindicalismo desde adentro.

Por ello, se cree firmemente que los acuerdos integrativos efectivamente producidos en Colombia, alcanzan un número superior al de los que han dejado una huella escrita. Sobra precisar que el sindicalismo aquí no tiene ni políticas ni estrategias globales oficiales, frente a los procesos de reorganización productiva y laboral, y de flexibilización de las relaciones de trabajo.

### **Señales esperanzadoras**

**Pero ¿por qué un optimismo razonable?**

En los últimos tiempos, en múltiples ocasiones y formas, llega a manifestarse por parte de dirigentes sindicales, el sentimiento de que no pueden seguir así, y que deben pasar a estrategias ofensivas y tácticas propositivas.



Pero además, se observa en la negociación colectiva, dos tendencias correlacionadas que pueden abrir el camino a la renovación de las prácticas sindicales. De un lado, está el hecho de que cada vez más convenios deciden un alargamiento de su período de vigencia: de un año o dos, lo que ha sido tradicionalmente lo más común, a tres años o más. Un caso extremo es el convenio de las Empresas Públicas de una capital de provincia (Manizales), que tiene una duración de 10 años. Claro que en los casos de mayor duración, se prevén reuniones anuales de las partes, pero sólo para menesteres menores, puesto que la otra tendencia es que los aumentos de salarios destinados a corregir la inflación, se indexan sobre la evolución de los precios al consumidor, o parten de ellos. Por lo tanto, en este aspecto de los salarios por lo menos, todo puede disponerse de una vez y echarse a rodar.

Ante esta evolución no pocas veces se oye en los medios sindicales, este interrogante angustiada: “¿qué nos quedará por hacer si hay cada vez menos negociaciones de pliego?”. Quizás precisamente volver a pensar en la naturaleza y finalidades del sindicalismo en las nuevas condiciones históricas, e inventar nuevas prácticas y razones de ser.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBERT M. *Un reto para Europa. Cómo acabar con el paro*. Editorial Planeta, S. A., 1984 (1992-1993).
- BATESON, G. *Espíritu y naturaleza*. Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1990 (1987).
- BERNSTEIN, A. *El modesto malentendido del mundo laboral*. Business Week, Noviembre 11 de 1996.
- BOYER, R. y Freyssenet, M. *Emergencia de nuevos modelos industriales. Problemática del programa internacional del GERPISA*. S.T. No. 27. Madrid. Primavera 1996.
- BOYER, R. y otros. *La flexibilité du travail en Europe*. Edition La Découverte, Paris, 1987.
- CARRILLO, J. *Adaptación de la producción flexible*. S.T. No. 21. Madrid, 1994.
- CARRELL, M. E. y Heavrin, Ch. *Labour relations in collective bargaining. Cases, practices en law*. Fourth Edition. Prentice Hall, Inc. U.S.A., 1995.
- CASTILLO, J. J. *Fabricando la organización del trabajo de mañana: una fábrica líder en la mecánica*. S.T. No. 27. Madrid, 1996.
- CHARRON, E. y Freyssenet, M. *La "producción reflexiva" en la fábrica Volvo*. S.T. No. 27. Madrid, Primavera, 1996.
- CORIAT, B. *Pensar al revés*. S XXI, 1992 (1991).
- DE BONO, E. *Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera*. Plaza y Janés, S. A. Barcelona, 1990 (1986).
- DE BRIE, Ch. *Sous le choc de l'ajustement structurel. Les européens dans la nasse de l'austérité*. Monde Diplomatique, Julio, 1996.
- ELSTER, J. *El cemento de la sociedad. Las paradojas del orden social*. Gedisa Editorial, Barcelona, 1991 (1989).
- FORBES. *Cuando el dinero no lo es todo*. SUMMA, No. 115, enero 1997, Colombia.
- FOSSUM, S. A. *Labor Relations*. Quinta Edición, 1992.

FRANK, T. y Mulcaney, D. *Ces dures grèves des ouvriers américaines*. Monde Diplomatique. Octubre, 1996.

GERPISA. *Conclusiones comunes del programa del GERPISA 1992-1995*, "Emergencia de nuevos modelos industriales". Propuesta, S.T. No. 27, Madrid, Primavera, 1996.

HANDY, Ch. *The empty raincoat*, en "El Teletrabajo". (Citado por F. Ortiz Chaparro). Mc. Graw Hill. Madrid, 1996.

HARTZ, B. y Puig, J. *Anexo estadístico separado, proyecto Foro/Colciencias*. "Programas de calidad, relaciones industriales y organización sindical". Medellín, 1995.

HARTZ, B. y Puig, J. *El movimiento de la calidad, la gestión participativa y otros cambios*. Informe General Final del Proyecto Foro/Colciencias. Colombia, 1996.

HECKSCHER, Ch. C. *The new unionism. Employee involvement in the changing corporation*. The twentieth century found. N.Y. 1988.

HUMPHREY, J. *Los nuevos métodos de producción y la flexibilidad laboral*. S. T. Madrid, 1994.

LIPIETZ, A. *Espejismos y milagros. Postfacio a la edición española. ¿En qué situación estamos?* Universidad Nacional de Colombia. Editores Tercer Mundo. Bogotá, 1990 (1989).

LIPIETZ, A. y Lebourne, D. *Nuevas tecnologías, nuevas formas de regulación y algunas consecuencias especiales* (1990).

LÓPEZ Castaño, H. *Anexo. Una formalización de las causas y efectos de la rotación laboral. Su comportamiento durante los años 90*. 1995, en *Ensayos sobre economía laboral colombiano*. FONADE, Bogotá, 1995.

LÓPEZ Castaño, H. *El comportamiento de la oferta laboral y de la tasa de desempleo: indeterminación teórica e incertidumbre empírica*. 1985, en *Ensayos sobre Economía Laboral colombiana*. FONADE, Bogotá, 1995.

MERTENS, L. *Crítica y Comunicación. El desafío de las relaciones laborales en la nueva competitividad*. 1992.

MONDEN, Y. *El sistema de producción de Toyota*. Ediciones Macchi. Argentina, 1990.

SABEL, Ch. *Industrialización en el Tercer Mundo y nuevos modelos productivos, en Flexibilidad y nuevos modelos productivos*. Ed. J. Echeverría. Editores Unidos Nariz del Diablo. Quito, 1994.

SENGE, P. y otros. *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica, S. A. Barcelona, 1995 (1994).

WOMACK, J. P.; Jones, D. T. y Roos, D. *La máquina que cambió el mundo*. M.I.T., Mc. Graw Hill. Madrid, 1992 (1990).

Existen dos tipos de flexibilidades, respondiendo uno a los intereses de la empresa y otro a los del trabajador. El primero se ha manifestado sin duda con mayor vigor, y en las condiciones de la época ha opacado hasta cierto punto el segundo. Pero el descubrimiento de ambos, y la percepción de que ellos participan de la misma corriente de cambios que ha caracterizado los últimos decenios, han producido en las conciencias dos efectos decisivos. Han coadyuvado: primero, al convencimiento de todos en cuanto a la irreversibilidad de las nuevas realidades productivas y laborales, y segundo, a un reconocimiento recíproco de la legitimidad de principio, de estas flexibilidades. Estos planteamientos, claros pero poco desarrollados en su expresión, hasta donde sabemos, consideran el principio de la flexibilidad del trabajo, como de interés tanto para las empresas como para los trabajadores, pero con significados que se diferencian e incluso entran en conflicto.



ensayos laborales 7