
DINAMICA DE LOS PROCESOS DE MODERNIZACION EMPRESARIAL EN LOS SECTORES INDUSTRIALES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO *

FERNANDO URREA GIRALDO

INTRODUCCION

La modernización empresarial en el país, y en particular en el caso del Valle del Cauca y de Antioquia, podemos visualizarla a través de tres procesos interrelacionados: la presencia de nuevas tecnologías, las políticas de racionalización y organización en la administración de los procesos de producción, así como sus nexos con otros componentes empresariales, y la racionalización en la contratación de fuerza laboral.

Según lo comentaba en un artículo anterior (Urrea, 1992), las llamadas nuevas tecnologías (NT) se han venido introduciendo en los procesos industriales y de servicios básicos (especialmente telecomunicaciones y entidades del sector financiero) del país desde finales de la década del 70, y con mayor intensidad en la del 80. Por nuevas tecnologías me refiero tanto a los cambios técnicos en los procesos productivos, representados en maquinaria y equipo con base microelectrónica, como al conjunto de las nuevas políticas empresariales de gestión de la fuerza laboral, a través de diversos programas, ya sea para generar un "sentido de pertenencia" e integración a la empresa o estimular la participación de los trabajadores, mejorar la calidad del proceso y los productos, lograr la reducción de costos, y

desarrollar un "clima o ambiente laboral" satisfactorio que favorezca el crecimiento de la empresa ⁽¹⁾.

En las nuevas tecnologías (NT) se incluyen entonces de esta forma aspectos técnicos productivos y una serie de tecnologías sociales, sin que pueda establecerse un determinismo o causalidad entre un aspecto u otro en las empresa y agrupaciones industriales. Lo fundamental es la coincidencia en el

-
- (1) Entre los más extendidos en Colombia se pueden citar los grupos primarios, círculos de calidad y/o participación, plan sugerencias, programa rompebarreras, DAF (Detección Analítica de Fallas), PIME (Plan Integral de Mejoramiento de la Eficiencia), capacitación de mandos medios en la producción para resolver problemas potenciales. También han aparecido algunos programas menos "novedosos", de corte más bien "taylorista", en combinación con diversas tecnologías sociales, como el sistema MTS (Manual de Trabajo Estándar).

FERNANDO URREA GIRALDO. Sociólogo, Profesor Titular, Universidad del Valle, Cali.

- * Documento presentado al Simposio "La Economía y la Empresa en los años 90's. Medellín. Universidad EAFIT. 1993.

tiempo de los dos tipos de tecnologías, en forma casi paralela, en la historia de las empresas del sector moderno industrial y de servicios básicos en el país.

Allado de esta introducción se pueden incluir políticas empresariales de cambios en los aspectos de organización y racionalización de las formas específicas de administración de los procesos de producción en las empresas y sus nexos con otras dimensiones empresariales (mercadeo y ventas, compras, componentes financieros, etc.). Estos cambios pueden llegar a afectar los niveles de centralización y toma de decisiones en las empresas y por lo tanto sus particularidades como organizaciones burocráticas. Si bien tampoco se puede formular un esquema causal en relación a los cambios técnicos y las tecnologías sociales, hay una presencia en una buena medida de los casos con los dos anteriores, según lo indican algunos de los estudios llevados a cabo en el país durante los últimos 4 años.

La modernización empresarial en el país, y en particular en el caso del Valle del Cauca y de Antioquia, se visualiza a través de tres procesos interrelacionados: la presencia de nuevas tecnologías, las políticas de racionalización y organización en la administración de los procesos de producción.

De otro lado, también hay que tener en cuenta la creciente racionalización en la contratación de la fuerza laboral, vía la generalización en la industria manufacturera del sector moderno del trabajo temporal. Este fenómeno ya venía presentándose en escalas menores desde mediados de la década del 70., antes de la introducción de nuevas tecnologías. Sin embargo, en la última década ha cobrado una especial importancia en conjunción con dichas tecnologías.

En el estudio de Echavarría ya se mostraba ampliamente que "la industria colombiana se encuentra en una situación de mayor competitividad potencial a lo que tradicionalmente se supone, ya que se invirtió masivamente durante los ochentas y

se despidieron trabajadores a un ritmo desconocido en el pasado. Esto último fue especialmente claro en textiles e industrias metálicas básicas. Parte de los empleos fijos fueron sustituidos por temporales, y los industriales adoptaron en la práctica la reestructuración laboral de que hablan hoy en día...". Este estudio es quizás el primero en el país que a nivel de análisis de datos agregados muestra los cambios de la reestructuración industrial en marcha durante los ochentas, indicando cómo efectivamente la inversión fue muy significativa a comienzos de esta década, permitiendo cuestionar por lo demás la visión sesgada y "pesimista" del Banco Mundial sobre la industria colombiana, respecto a su modernización.

El segundo estudio a nivel macrosectorial para la industria, que permite evaluar mejor las tendencias agregadas de la introducción de nuevas tecnologías durante la década del 80, es el de Zerda (1992).⁽²⁾ Lo importante del estudio de Zerda es que a partir de un conjunto de indicadores bien sencillos permite dibujar las tendencias más sobresalientes de la modernización industrial para las diversas agrupaciones, integrando en el análisis los principales estudios micro que se han llevado a cabo (1992: 132 - 134, Ayala et. al., 1986; Moreno et. al., 1990; Urrea, 1986-1987 y 1992; Weiss, 1991).

1. AGRUPACIONES INDUSTRIALES DEL OCCIDENTE COLOMBIANO CON INTRODUCCION DE NUEVAS TECNOLOGIAS

A partir de los estudios de caso llevados a cabo por Urrea (1986, 1986-1987, 1988, 1988A, 1992, 1992A) sobre empresas del Valle del Cauca y del área metropolitana Cali-Yumbo, al igual que parcialmente la información del estudio de Moreno et. al. (1990) sobre metalmecánica, para las empresas del sector en Cali y en Medellín, y en particular, de los estudios a nivel macrosectorial para el conjunto de la industria de Zerda (1992), intentaré una primera aproximación, puramente tentativa o provisional, en la medida que se precisa combinar estudios micro a nivel de empresa con macrosectoriales para las diferentes agrupaciones industriales, pero al nivel de región y subregiones.

(2) Particularmente el capítulo 5, "inserción de las nuevas tecnologías en la industria manufacturera colombiana y sus impactos sobre el empleo y la calificación del trabajo".

Al analizar los datos agregados aportados por Zerda ⁽³⁾ (1992) sobre las agrupaciones industriales que durante la década del 80 presentaron el comportamiento más dinámico en términos de tasas de crecimiento de la inversión bruta de su participación en el acervo de capital total en el conjunto de la industria manufacturera, del valor agregado por trabajador de producción y de la relación entre crecimiento del producto y crecimiento del empleo de trabajadores de producción, se tiene que entre los sectores denominados por el autor de "líderes" están los de las agrupaciones de alimentos (CIU 311-12), textiles (321) ⁽⁴⁾, papel (341), substancias químicas industriales (351) y otros productos químicos (352), productos de caucho (355), y cemento (369), todos los cuales presentan empresas bien representativas en el Occidente colombiano: Valle del Cauca y Cali-Yumbo, Medellín-Valle de Aburrá, y la región metropolitana de Pereira (empresas papeleras), algunas de las cuales conforman prácticamente casi toda la agrupación, como son el caso de papel y productos de caucho.

Entre las agrupaciones que Zerda clasifica como seguidoras respecto a las "líderes" están imprentas y editoriales (342) y básicas de hierro (361), entre las que se presentan importantes empresas en las áreas metropolitanas de Cali y Medellín, participando con un significativo valor agregado en el conjunto de los dos sectores, sobre todo por una empresa de artes gráficas y dos siderurgias semi-integradas.

(3) El estudio reciente de este autor se apoya en las estadísticas del DANE de la Encuesta Anual Manufacturera a nivel de tres dígitos. En la medida que incluye los datos de la encuesta de 1989, ya es posible observar tendencias más completas para toda la década respecto a los distintos indicadores.

(4) De acuerdo con la información que aporta Echavarría (1990: 115), hasta el año 1987, el sector textil estaría con el de metalmecánica entre los más rezagados tecnológicamente. Sin embargo, esta apreciación puede estar afectada porque la información se operó a sólo dos dígitos, incluyendo en un mismo grupo a textiles y confecciones, y por otra parte como lo permiten ver los datos de Zerda (a tres dígitos), utilizando la Encuesta Anual Manufacturera de 1989, entre 1987 y 1989 dicha agrupación obtuvo una de las altas tasas de inversión bruta en la industria colombiana, al igual que un comportamiento muy dinámico en otros de los indicadores antes comentados. Respecto a la metalmecánica sí se mantiene la tendencia para Zerda que ya había observado Echavarría.

Además la agrupación de maquinaria y productos eléctricos (383) presenta una de las altas tasas de crecimiento en inversión bruta en el período 1984-86, manteniendo un crecimiento aceptable para el período 87-89, al igual que los otros indicadores revelan un fuerte dinamismo para la década. En el área de Cali-Yumbo encontramos tres importantes empresas del sector, representativas en el subgrupo productos eléctricos.

De las anteriores agrupaciones, para una serie de empresas ubicadas en Cali-Yumbo y Valle del Cauca, existen los estudios de caso llevados a cabo por Urrea, artículos antes referenciados, sobre introducción de nuevas tecnologías y cambios organizativos, que observan a nivel micro aspectos que han comenzado a detectarse a nivel agregado, según Zerda (1992), en términos de cambio en la estructura intraindustrial del país.

Respecto al sector metalmecánico la clasificación convencional dentro del código CIU 381 (productos metálicos sin maquinaria y equipo) es muy restringida e incompleta para establecer un balance sobre la introducción de nuevas tecnologías en ese subsector. Según los resultados de Moreno et. al. (1991), sobre la automatización programable en la metalmecánica durante la década del 80, al tomar en cuenta que en el subsector forman parte empresas que fabrican maquinaria no eléctrica (CIU 382), aparatos, equipos y suministros eléctricos (CIU 383), equipo y material de transporte, producción de autopartes, etc. (CIU 384), y aparatos de medida y control (385 y 390), la cuestión se torna más compleja ya que a nivel de datos agregados estas agrupaciones que conforman el subsector metalmecánico presentaron un importante dinamismo en sus inversiones brutas en maquinaria y equipo, sobre todo los del grupo 383, ya comentado; el 384, en el período 87-89; y 385 y 390 en el período 84-86 (Zerda, 1992). Por otra parte dentro del estudio de Moreno et. al. (1991) se tomaron dentro de la muestra 13 empresas del Occidente (8 en Medellín y 5 en Cali); 6 de ellas con introducción de máquinas herramientas de control numérico (MHCN) y diseño asistido por computador (CAD). En el caso de CAD, dos empresas, una en Cali y otra en Medellín, según el estudio de 1988, y otras 5 empresas en las dos ciudades planeaban incorporar MHCN y sistema CAD.

Finalmente es preciso referenciar el caso de dos empresas, una en Cali y otra en Medellín, pertenecientes a la agrupación 354, productos derivados del petróleo, las cuales han introducido

nuevas tecnologías, una de ellas "líder" tanto a nivel de equipo y maquinaria como en el campo de las tecnologías sociales, la segunda solamente en tecnologías sociales a través de la estrategia de calidad total. Sin embargo esta agrupación a nivel nacional no refleja un comportamiento muy dinámico (según datos de Zerda, 1992), comparativamente con otras agrupaciones ya mencionadas ⁽⁵⁾.

2. DINAMICA INDUSTRIAL, EMPLEO Y CAMBIO TECNICO EN LA DECADA DEL 80

Como bien lo anota Zerda (1992) se ha producido una reestructuración del empleo en la industria, entre las décadas del 70 y 80, al ir cobrando una relativa mayor importancia el empleo bajo la categoría de "empleados", en desmedro de la categoría "obreros", de acuerdo a la clasificación del DANE. Para el conjunto de la industria se pasa en 1970 de un 81.93% del empleo manufacturero como "obrero", a un 76.51% en 1979 y a un 73.25% en 1989. Este fenómeno ya había sido observado y analizado por Urrera (1988) en forma extensa, a propósito de siete agrupaciones industriales objeto del estudio a nivel micro por empresas para el Valle del Cauca, que hizo el autor. ⁽⁶⁾.

La importancia del empleo temporal como ingrediente de la reestructuración industrial en el país se puede observar a partir de los datos disponibles de la Encuesta Anual Manufacturera del DANE, entre 1985 y 1989, sobre utilización de trabajadores temporales (únicamente sector moderno industrial). Estos últimos pasaron de 29.201 a 70.319, es decir,

(5) Curiosamente esta agrupación queda por fuera de la clasificación de Zerda.

(6) "En resumen el empleo obrero ha tenido una fuerte disminución en todo el período (1980-1986), comportamiento muy diferente al de la categoría empleados. El fuerte descenso del empleo obrero ha sido el resultado de tres factores combinados: a) la recesión industrial entre 1981 y 1983; b) el cambio tecnológico, entre 1983 y 1986; y c) las políticas de racionalización en el uso de la fuerza laboral durante todo el período 80-86.... La categoría empleados al mostrar en unos casos un crecimiento importante, y en otros un descenso suave con una recuperación, parece indicar que se ha venido dando una recomposición del empleo industrial a favor de personal calificado de tipo técnico y profesional, lo cual ya se había detectado en los estudios de casos en empresas líderes del Valle del Cauca...." (Urrera, 1988).

un incremento del 141.0%, con tasas del orden del 22.0% anual, mientras el empleo permanente industrial creció sólo en un 11.02% en el mismo período, a una moderada tasa del 2.44% anual ⁽⁷⁾.

3. INTRODUCCION DE NUEVAS TECNOLOGIAS SOCIALES EN EL PAIS Y EN LA REGION DE OCCIDENTE EN LA DECADA DEL 80

Tanto los cambios técnicos con base microelectrónica como las tecnologías sociales han hecho presencia en la industria y sector de servicios moderno del país desde el comienzo de la década del 80. Sin embargo, tal como se comentó antes, no ha habido necesariamente una correspondencia y/o causalidad entre uno y otro aspectos. Es posible encontrar empresas donde se han introducido las nuevas tecnologías sociales sin mayores cambios técnicos con base microelectrónica, o también empresas con importantes innovaciones en maquinaria y equipo con escaso desarrollo de programas "participativos y de integración empresarial". De todos modos, por lo menos en el caso de la región del Valle del Cauca, las empresas líderes estudiadas desde el punto de vista de los cambios técnicos por Urrera (1986 - 1987), también han introducido diversos programas de "calidad, participación, integración o desarrollo de personal": , con una relativa amplia generalización que incluye al personal de operarios, mandos medios, profesionales y técnicos, y algunas veces a directivos de las empresas.

(7) El empleo permanente pasó de 446.771 trabajadores a 492.588 entre los años 1985 y 1989, los cuales marcan un período importante de recuperación y expansión del producto industrial, en contraste con la fuerte recesión 81-83. Si se suman los dos tipos de empleo industrial, el permanente y el temporal, se tiene que mientras en 1985 el temporal representaba el 6.1% del total del empleo en la industria manufacturera, para 1989 ya había pasado a representar el 12.5%. En algunas de las agrupaciones industriales analizadas por Urrera (1988), el incremento del empleo temporal observó tasas significativas de expansión anual, mientras el permanente registró tasas muy bajas o negativas. Fue el caso de alimentos, textil, papel, artes gráficas, otros productos químicos, plásticos y siderúrgicas, según se desprende de información del DANE (1990). Por otra parte, si se discriminan los datos entre trabajadores de producción y de administración (Zerda, 1992), mientras los temporales en producción pasaron del 7.3% del empleo total industrial en 1985 al 15.0% en 1989, los de temporales en administración del 2.8% al 5.4%.

Entre las nuevas estrategias empresariales de gestión de la fuerza laboral basada en un programa de integración y "sentido de pertenencia" a la empresa o participación del trabajador, en términos de apoyarse en aspectos de la subjetividad del mismo como individuo y "obrero colectivo", los círculos de calidad y participación han sido los más sobresalientes y extendidos en la industria y sector de los servicios modernos en Colombia. En el país los primeros círculos aparecen hacia 1980 (Ogliastri, 1988), en una empresa dedicada a la producción de calzado de caucho y lona. Para 1981 cuatro grandes empresas ya habían desarrollado el programa, en las agrupaciones fabricación de calzado de caucho, fabricación de hilazas, fibras sintéticas y en artes gráficas. En 1983 ya se hace el primer foro nacional de círculos de calidad en la ciudad de Bucaramanga y en el año 1985 se contaba con 31 empresas que habían establecido dicho programa (Ogliastri, 1988) ⁽⁸⁾.

- (8) De acuerdo con Ortiz y Ramírez (1987) la introducción de estos programas tuvo que ver con la preocupación de un grupo de empresarios por la incapacidad de la industria nacional para lograr una adecuada y rentable participación en los mercados internacionales, así como de las desventajas de sus productos en el mercado nacional frente a los importados -legal e ilegalmente- en relación a factores de calidad, productividad y competitividad. Este grupo de empresarios viaja al Japón hacia finales de la década del 70 para conocer en detalle aspectos del sistema productivo japonés y entre los temas que les suscita mayor interés están los círculos de calidad, alrededor de sus elementos prácticos, técnicos y de orientación general. Ya en 1978 había aparecido un primer artículo en el país sobre este tema en la revista "Control de Calidad", publicación periódica de la Asociación Colombiana de Control de Calidad (A.C.C.C.). En 1980 en Bogotá se celebra el I Congreso Nacional y IV Latinoamericano de la Calidad, con una participación significativa de una delegación japonesa que trae la experiencia de los círculos. En 1981 una importante empresa de artes gráficas realiza un seminario sobre el tema para empresarios del valle del Cauca y en 1982 se comienzan a llevar a cabo los primeros cursos de capacitación sobre círculos dirigidos al sector empresarial en varias ciudades del país, dictados por la A.C.C.C. (Ortiz y Ramírez). Según los mismos autores para 1983 ya se encontraba bien definida en Colombia una literatura sobre el estilo de administración japonés, con una amplia circulación. Para el año 1984 se realiza la I Convención Nacional de Círculos de Calidad con asistencia de cerca de 200 directivos de empresas.

Tanto los cambios técnicos con base microelectrónica como las tecnologías sociales han hecho presencia en la industria y sector de servicios moderno del país desde el comienzo de la década del 80.

Según Ogliastri este programa ha tenido un especial desarrollo en empresas del Occidente colombiano, en las ciudades de Cali y Medellín, "debido posiblemente a la idiosincrasia regional y a una buena experiencia en el manejo de los recursos humanos". Este último comentario es importante señalarlo para tenerlo en cuenta más adelante cuando hablemos de algunos estilos regionales de las relaciones industriales en Colombia. Ogliastri señala especialmente tres empresas líderes sobresalientes en esta dinámica en las agrupaciones industriales de artes gráficas y fibras sintéticas y en una importante organización bancaria; firmas ubicadas en Cali y Medellín. Las dos empresas industriales han llevado a cabo además importantes cambios técnicos con base microelectrónica.

Ocampo y Villafañe (1985), en un estudio de evaluación sobre los resultados alcanzados por el programa de círculos de calidad en un grupo de empresas del Valle del Cauca, consideran que "uno de los principales objetivos de un programa de Círculos de Calidad es proporcionar un mejor ambiente laboral reflejado especialmente en la satisfacción de los trabajadores con su trabajo en sí, con sus compañeros, con la supervisión que reciben y con las normas y políticas de la empresa" (1985). Este énfasis alrededor de lo que usualmente se llama en el argot de la administración de empresas "clima laboral" no se contrapone necesariamente con el análisis propuesto por Dávila, Gaitán y Zarruck (1985) sobre las experiencias de estos programas en Colombia. La estrategia participativa como la analizan estos últimos requiere ante todo desarrollar un "clima laboral" de integración o sentido de pertenencia a la empresa.

En el estudio de Ocampo y Villafañe se dan algunos datos indicativos del avance en el interior de algunas empresas del Valle del Cauca de esta estrategia participativa hacia 1985. Se trata de firmas en distintas agrupaciones industriales, nacionales y multinacionales, con estilos de relaciones industriales

diferenciados y además con dinámicas muy diversas de introducción de cambios técnicos con base microelectrónica. Por otro lado, aunque todas se ubican en el rango de grandes empresas (más de 200 trabajadores, según clasificación DANE), los rangos de gran tamaño varían considerablemente. Así por ejemplo, en una importante empresa regional de artes gráficas el 90% de los trabajadores vinculados a producción en varias de las más importantes líneas de procesos estaban para ese año vinculados a círculos de participación a través de 62 grupos ⁽⁹⁾. En otras empresas de la región del Valle ya se había iniciado este programa, en los subsectores de metales básicos; de jabonería, artículos de limpieza y tocador, de alimentos cárnicos, de papel, en la industria farmacéutica, en el subsector de cueros, en el de hilazas, la metalmecánica, de alimentos procesados y llanatas. También se daba el caso de 7 empresas ubicadas en diversas agrupaciones, apenas en proceso para iniciar el programa, sectores textil, azucarero, otras empresas en el sector farmacéutico y de artículos de tocador, maquinaria eléctrica, etc., para un gran total de 18 empresas. En este año, 1992, cálculo, sobre la base de informaciones indirectas, que este tipo de programas ya se han extendido a más de 70 de las grandes empresas industriales y de servicios modernos en el Valle del Cauca, al igual que la estrategia de calidad total.

Como puede observarse estas tecnologías sociales han presentado una introducción y generalización en las empresas industriales y de servicios modernos en diversas condiciones de cambio técnico durante la década pasada, sin que pueda establecerse necesariamente un esquema unicausal entre estas estrategias participativas y las innovaciones productivas en maquinaria y equipo.

(9) En esta empresa líder para 1985 (Ogliastri, 1988) operaban los siguientes programas participativos, tanto en producción como en otros frentes (mercadeo, ventas, sistemas, etc.); 180 grupos primarios con toda la población trabajadora (3.200 en ese año) y 100 círculos de participación (900 en producción), 220 empleados estaban vinculados al programa de "productividad administrativa", además se habían registrado ese año 550 propuestas dentro del "plan sugerencias", del cual participaban todos los trabajadores; se habían seleccionado 492 "ganadores" en mejoramiento de la productividad, 76 "ganadores" del "club Ciento por Cien", dentro de un total de 550 vendedores en el programa; y se seleccionaron 6 proyectos del programa "rompebarreras".

Como comentario final sobre este punto es importante anotar que en los últimos dos o tres años estas tecnologías sociales han sido matizadas y articuladas a una estrategia empresarial que se ha generalizado en el país y en el Occidente: la de calidad total. Esta estrategia ha comenzado a transformar el anterior énfasis "participativo" de los trabajadores por parte de las políticas de gestión de la fuerza laboral de las empresas, asociado a los círculos de calidad y/o participación, en un nuevo modelo o discurso alrededor del "servicio al cliente; bajo la representación de la empresa como un sistema de empleados-consumidores que esperan servicios eficientes y de calidad en el interior de la misma institución.

4. ANALISIS CONTEXTUAL SOBRE PROCESOS DE MODERNIZACION EN ALGUNAS EMPRESAS DE LA GRAN INDUSTRIA EN EL VALLE DEL CAUCA

Con el objeto de entender contextualmente la dinámica de los procesos de modernización a nivel micro de firmas o empresas, para el Valle del Cauca, Urrea (1992), se procedió en sus estudios de caso a hacer una clasificación a través de dos variables ejes: cuatro estilos de relaciones industriales, descritos en el artículo del mismo autor y los tipos de modernización empresarial y tecnológica de las empresas. Esta última se refiere a las modalidades de introducción de las nuevas tecnologías, si se combinan tanto las "duras" como las "blandas" en una misma empresa, si sólo predomina la introducción de "duras", o por el contrario, sólo de "blandas", y finalmente si no se han introducido nuevas tecnologías ⁽¹⁰⁾. El cruce de las dos variables da como resultado una matriz clasificatoria para ubicar las diferentes empresas y las relaciones industriales u obrero-patronales, tal como se muestra en el cuadro 1.

4.1 Distribución de algunas empresas según tipos de modernización y estilos de relaciones industriales

Esta matriz descriptiva permite formular un tipo de contextualización micro de algunas de las empresas estudiadas por Urrea (1992) para el Valle del Cauca, tomando en cuenta como variable

(10) En el cuadro 1 se denominan tecnologías "duras" a los cambios técnicos en los procesos productivos -vía maquinaria, equipo- y "blandas" a las denominadas tecnologías sociales y a los cambios en la organización del trabajo.

CUADRO 1
Distribución de algunas empresas según tipos de modernización
y estilos de relaciones industriales

ESTILOS DE RELACIONES INDUSTRIALES

		Paternalista y sin sindicato	Autoritario y sindicato débil	Tolerancia conflictiva	Concertación negociada
T E M P O S D E R I A L M O D E R N I Z A C I O N	Combinación tecnologías "duras" y "blandas"	Carvajal	Propal	Cartón	Ceat General
	Sólo tecnologías "duras"		Eveready		
	Sólo tecnologías "blandas"		Productora Nacional de Llantas (Icollantas)	Quintex Goodyear	
	Sin nuevas Tecnologías				

importante un aspecto institucional en toda organización empresarial: el estilo del manejo de las relaciones industriales, es decir, la forma de darse la relación empírica de dominación entre los dos actores sociales, empresarios y trabajadores. Sobre todo a partir del reconocimiento o no y el tipo de reconocimiento por parte del actor social empresarios y las respuestas que el actor social trabajadores tenga a través de la organización sindical. A continuación se presentan los casos de varias empresas del Valle respecto a su dinámica de modernización en el marco de dicha matriz.

"La empresa-familia compete y requiere de sus miembros tengan un sentido de competencia para su mejor desempeño y el de la empresa".

4.1.1 Empresas que han introducido tecnologías "duras" y "blandas" y con manejo paternalista-competitivo de sus relaciones industriales y sin sindicato⁽¹¹⁾

Carvajal

Carvajal se ha caracterizado por representar de manera sobresaliente el estilo de relaciones industriales paternalista sin sindicato, pero a partir de un modelo altamente competitivo intraempresa y en el juego de las relaciones laborales, a diferencia

(11) Entre los casos estudiados o conocidos de la gran industria en la región del Valle del Cauca se encontraron sólo del subtipo "combinación de nuevas tecnologías "duras" y "blandas" de la variable tipos de modernización empresarial o tecnológica, para este estilo de relaciones industriales.

de otros casos de paternalismo tradicional en el país, como ha podido ser la ruta de varias empresas de la región de antioquia y del mismo Valle del Cauca. "La empresa-familia que compete y requiere que sus miembros tengan un sentido de competencia para su mejor desempeño y el de la empresa"(Urrea, 1992). En este tipo de empresas no es posible aceptar la presencia de la organización sindical, por cuanto no se la considera válida para representar al colectivo de trabajadores, ya que forma parte de la misma familia con los directivos y empresarios, además de que se constituye en un obstáculo para una estrategia competitiva hacia afuera y en el interior porque dificulta a los trabajadores ser más eficientes.

La Calidad ha comenzado a transformar el anterior énfasis "participativo" de los trabajadores por parte de las políticas de gestión de la fuerza laboral de las empresas, asociado a los círculos de calidad y/o participación, en un nuevo modelo o discurso alrededor del "servicio al cliente "

La modernización tecnológica en esta empresa de artes gráficas ha obedecido en gran medida a la fuerte competencia que se ha estado dando en el subsector. "En la industria de artes gráficas hay una búsqueda sistemática de nuevos mercados en condiciones de gran competencia local o en exportaciones"(Urrea, 1992). Como se ha descrito en un estudio anterior, la introducción de cambios técnicos con base microelectrónica en esta empresa (Urrea, 1992) ha sido considerable en los diferentes procesos y líneas de producción y de la firma mencionada.

A su vez las tecnologías "sociales" o "blandas" han sido ampliamente introducidas en la empresa, vía diversos programas "participativos y de integración empresarial", "calidad, participación, integración o desarrollo de personal"(op. cit., 138). Programas que han incluido al personal de operarios, mandos medios, profesionales y técnicos, y en varias oportunidades a los cuerpos directivos de la empresa. (Urrea, 1992).

El discurso y la figura del trabajador polivalente ha sido una de las banderas centrales en los cambios internos de la organización del trabajo en la empresa, al tiempo de la introducción de los nuevos equipos y de los programas "participativos", a través de los llamados "grupos primarios" y "círculos de participación" (Urrea, 1992).

Sin embargo, esta modernización no descarta la continuidad de modalidades "tayloristas" en una serie de procesos productivos de artes gráficas de escasa complejidad, los cuales se apoyan en habilidades y destrezas manuales, utilizando especialmente mano de obra femenina contratada en forma de períodos cortos inferiores al año o seis meses, pero que son continuamente renovados en muchos casos por varios años.

4.1.2 Empresas en un contexto de relaciones autoritarias y debilidad sindical

En la medida que para este estilo de relaciones industriales se presentan empresas en los cuatro subtipos de modernización empresarial, parecería ser el más generalizado entre las grandes empresas de la industria regional, independientemente a la variable de modernización y sobre todo a la diversidad de agrupaciones industriales.

Propal

La empresa papelera desde el año 1976 inicia un proceso de modernización tecnológica que se amplía e intensifica durante toda la década del 80. Los cambios técnicos más sobresalientes, de acuerdo con el informe del sindicato, han radicado en equipo computarizado de molinos, modernización del sistema de fibra, nueva planta de fuerza, nueva planta de cloro, ampliación de planta esmaltadora, nuevo molino automatizado, sistemas automáticos de control para productos terminados, controles microelectrónicos en diversas áreas, sistema de preblanqueo, e introducción de nuevas técnicas de secado de papel en forma automática.

En 1980 la empresa introduce la modalidad de "grupos de participación" y los círculos de calidad, al igual que la técnica administrativa de detección analítica de fallas (DAF). Es interesante que ya desde los primeros años del 80 el personal sindicalizado es discriminado en los diversos programas "participativos" que introduce la empresa, al igual de que se le niega la oportunidad de ingresar

a los nuevos cargos creados, a raíz de las innovaciones técnicas.

En 1986 se pone en marcha una primera modalidad de la estrategia de "calidad total" y en 1987 un importante acercamiento a las familias de los trabajadores. Se desarrolla además el discurso de la empresa-familia, el cual cobra más y más fuerza en los últimos años.

Los métodos de organización "taylorista" continúan, a pesar de la introducción de programas "participativos", según el sindicato, bajo nuevas formas, especialmente a partir de la puesta en marcha en 1990 de la técnica AMA (Administración Moderna Americana), la cual descarta la experiencia laboral como uno de los patrones de evaluación en los procesos de trabajo.

La empresa ha tenido un aumento importante de personal en técnicos, tecnólogos e ingenieros en la década del 80, aún cuando el personal de operarios no calificados, semicalificados y calificados vía experiencia laboral haya decrecido relativamente como personal bajo contratación permanente, ya que han sido reemplazados por trabajadores temporales.

Luego de tener una representación mayoritaria entre los trabajadores hacia finales de la década del 70⁽¹²⁾, desde hace varios años el sindicato ha sido reducido a una mínima expresión. La ofensiva de la empresa para debilitar el sindicato no se hizo esperar, a raíz de una etapa en los últimos años de la década del 70, que se prolonga hasta 1981, de enorme capacidad negociadora y con importantes acciones huelguísticas. Una serie de propuestas alternativas en materia de salud ocupacional y ambiental, bandera de lucha a finales del 70, así como una correlación de fuerzas internas en la empresa muy favorable entre los trabajadores hacia el sindicato, seguramente tuvieron que ver no sólo con las medidas de debilitamiento del sindicato por parte de la empresa, sino de aceleramiento de los cambios técnicos y contratación de nuevo personal con un perfil muy diferente al de los trabajadores antiguos sindicalizados para desempeñar los nuevos cargos creados o redefinidos.

(12) En 1978 el número de afiliados al sindicato y acogidos a la Convención Colectiva era de 643, en 1992 es de sólo 52 miembros.

Eveready

Esta es un tipo de empresa en donde ha predominado especialmente la introducción de tecnologías "duras", en una situación de debilidad sindical. Eveready inicia alguna modernización tecnológica en 1983 con la automatización de las máquinas para la producción de pilas (baterías). Esta automatización representó una significativa disminución de puestos de trabajo.

La política laboral de la empresa en los 80 ha consistido en un incremento en la rotación de los puestos de trabajo, estímulos para aumentar la productividad con mayores controles de calidad, a partir de una reestructuración de los tiempos y movimientos. En general el sistema "taylorista" se ha mantenido con cambios en los mecanismos y montos de los incentivos. Se ha favorecido el incremento del personal temporal en correspondencia con el licenciamiento de trabajadores antiguos. La política respecto al sindicato ha sido dura, desalentado a los trabajadores sindicalizados. De 480 afiliados en 1983 el sindicato de base en 1992 pasa a 154. Desde comienzos de los años 80 no ingresa un sólo afiliado. Al igual que la empresa papelera Propal, se trata de un sindicato de base compuesto por el personal antiguo que aún no ha sido dimitido o se ha retirado.

La dureza de las relaciones obrero-patronales en esta empresa posiblemente ha tenido que ver con la pérdida de competitividad de sus productos en el mercado nacional, como se desprende de la información sindical presentada. No sólo por la competencia de la multinacional Varta, la cual parece tener costos laborales mucho más reducidos, sino ante la dificultad de responder a la presión de las importaciones, generalizadas vía contrabando o legales durante la década del 80.

Icollantas

Productora Nacional de Llantas, Icollantas, es una empresa que no ha tenido innovación en maquinaria o equipo; se trata de un tipo de firma -a diferencia de la anterior- en donde ha predominado la introducción de tecnologías "blandas", también en una situación de debilidad sindical.

Desde hace 5 años se introdujeron los círculos de calidad, con una participación del sindicato de base en ellos. Ahora están en marcha los programas de "calidad total".

En esta empresa operan dos sindicatos, de base e industria, aunque ambos son minoritarios en el conjunto de todos los trabajadores. Existe un clima laboral tenso entre la empresa y el sindicato de industria, el cual se refleja en fuertes sanciones por incumplimientos laborales y medidas disciplinarias, sobre todo con el personal de trabajadores antiguos sindicalizados.

4.1.3 Empresas y sindicatos en un contexto de relaciones de tolerancia conflictiva

Cartón de Colombia

Cartón de Colombia, al igual que la otra papelera, ha acometido desde finales de los 70 significativas innovaciones tecnológicas, particularmente alrededor de la planta automática de pulpa para papeles blancos y kraft (cartón), la introducción de controles microelectrónicos en algunos de sus molinos y la instalación de nuevos ya automatizados. Lo más sobresaliente en los últimos años ha sido el nuevo molino computarizado para la producción de papel periódico y papel para revista, al igual que para papeles blancos de escritura e impresión. Las principales características de este nuevo equipo son gran velocidad y capacidad y precisión para garantizar mejor calidad del producto. Adicionalmente se instaló una nueva planta de pulpa termomecánica, controlada por computador, para fibras de pino, especializada para la producción de pulpa de papel periódico y de revistas, al igual que la instalación de un computador para controlar la planta de fuerza.

Hacia finales de 1970 la empresa introdujo la modalidad administrativa de la detección analítica de fallas (DAF) en todas sus factorías y niveles. Entre 1985 y 1986 nacen los círculos de calidad en la empresa, con una amplia difusión en todos los niveles, y una participación de los trabajadores sindicalizados, sin ninguna clase de exclusión como si ha sido característico en la otra papelera. En 1992 la empresa llevó a cabo el primer encuentro nacional de todas sus factorías de equipos de trabajo en mantenimiento productivo total ⁽¹³⁾ y círculos de calidad, luego de casi seis años de experiencia generalizada. Desde 1988 la empresa ha contratado un equipo de psicólogos para la evaluación de nuevos trabajadores contratados y resolver aspectos relacionados con el ambiente laboral cotidiano.

(13) Metodología kaizen o M.P.T. (Mantenimiento Productivo Total). La ideología del sistema Kaizen se basa en "el mejoramiento continuo de lo que se hace a través del recurso humano".

Desde comienzos de la década del 80 esta empresa lleva a cabo una política de nuevos criterios de contratación de personal en las áreas de operación de procesos, preferentemente tecnólogos químicos. Por otra parte, el personal de ingenieros y técnicos ha aumentado considerablemente durante la década pasada en los cargos de dirección y supervisión de procesos. La empresa además introduce el criterio de "trabajador polivalente" para una serie de procesos de trabajo en operación y mantenimiento. Esta polivalencia es asociada a una mayor rotación y sustitución de trabajadores entre oficios. Por la información que aporta el sindicato una gran parte de los procesos de trabajo continúan bajo el sistema "taylorista" con la diferencia que desde hace un tiempo para acá se insiste en dicha polivalencia de funciones con una mayor rotación en los puestos de trabajo.

El sindicato en esta empresa ha tenido una gran capacidad de negociación, con una trayectoria de conflictos relativamente intensos en algunas coyunturas, pero en un espacio de tolerancia obrero-patronal, como se verá a continuación.

Entre 1975 y 1977 se dio una etapa de gran agitación sindical, lo mismo entre 1979 y 1981. Se produce una huelga importante en 1977 con arreglo satisfactorio para el sindicato y los trabajadores. Ese período a finales del 70 y comienzos del 80 también se caracterizó por la presencia de temas de salud ocupacional y ecológicos en los debates y comunicaciones hacia afuera por parte del sindicato. Hay un período entre 1981 y 1982 de persecución sindical que se desata a raíz de una serie de acciones anarcosindicalistas que llevó a cabo el sindicato y que condujeron a un debilitamiento del mismo. La empresa pone en marcha el plan Aguila que combina la presión hacia los trabajadores sindicalizados y una política de ampliación de los beneficios sociales para los trabajadores de la empresa. En 1985 la empresa entrega en donación 40 acciones por trabajador y en el 89 entrega otras 52. Hay así una política de buscar un mayor compromiso del trabajador para con la empresa. ⁽¹⁴⁾

(14) En este punto también hay un matiz de diferencia con la otra empresa papelera. El tema ideológico de la empresa-familia aquí se ha apoyado en la participación accionaria simbólica pero efectiva, mientras en Propal ha sido más un discurso que forma parte de los programas "participativos" y de "calidad total". También vale la pena insistir en el esfuerzo de la empresa Cartón por ganarse el apoyo del sindicato para sus programas de innovación tecnológica. Ya en 1981 la empresa hizo un curso de capacitación para los directivos sindicales. En la otra empresa no ha habido ningún interés por llegar a esta colaboración.

Si bien el sindicato, luego de la ofensiva de la empresa a través del plan Aguila, queda en minoría relativa, el ambiente laboral que busca la empresa no ha sido el de un debilitamiento drástico del mismo y reducirlo a los trabajadores antiguos, separados de los nuevos, como parece que ha sido la estrategia en la otra empresa papelera. Por el contrario, en los últimos 3 años se ha buscado desarrollar un ambiente de tolerancia, al punto que el último pliego convencional fue bastante favorable para los trabajadores y el sindicato.

Quintex

Quintex constituye un caso interesante de introducción de tecnologías sociales sin cambios técnicos, con excepción de una serie de adecuaciones menores a los equipos previamente existentes. Desde hace 5 años esta empresa comienza a ensayar la estrategia de la "calidad total", con una inducción para todos los niveles del personal de trabajadores. El programa se ha centrado en buena medida en el impulso a generar ideas creativas del trabajador para mejorar la producción. Como elemento de apoyo en esta dirección se montó la técnica de "grupos de atención inmediata" (GAI), los que sirven de generadores de propuestas en las secciones de producción. El sindicato de base de Quintex tiene alta representatividad y capacidad negociadora con 800 trabajadores afiliados. Luego de que la empresa lanzó su programa de "calidad total" hizo muchos esfuerzos para conseguir el apoyo del sindicato a este programa. Si bien en una primera etapa el sindicato mostró rechazo, a raíz de la problemática de la competencia y la apertura económica, este aceptó y así recibió un seminario de inducción sobre dicho programa. Previamente el sindicato había solicitado una asesoría independiente sobre este punto. La participación fue condicionada a una serie de acuerdos sobre horas hábiles, alimentación e integración de las directivas sindicales en las discusiones con grupos de trabajadores, lo cual fue aceptado por la empresa.

La capacidad de negociación que el sindicato mantiene en la actualidad -la que ha sido perdida por la mayor parte de los sindicatos de la gran industria en la región- se puede observar en dos indicadores: sólo el nivel de supervisores ha sido afectado por nuevos criterios de contratación y todavía operan cláusulas de regulación por convención colectiva en la contratación de personal que la empresa respeta, lo cual significa que la empresa no ha logrado todavía generalizar el empleo temporal. Durante el

segundo semestre de 1992 se produjo una huelga como resultado del endurecimiento de las posiciones de la empresa no solamente en materia salarial sino en especial alrededor de una mayor libertad para la contratación de personal temporal y liquidación de trabajadores antiguos.

Según el sindicato la introducción del "control de calidad" y la filosofía de la "calidad total" efectivamente sí ha incidido en forma considerable en el aumento de la productividad en la empresa. Este factor ha sido determinante en la recuperación económica de la empresa después de su situación de quiebra y concordato. Sin embargo, esta recuperación no ha significado una renovación en maquinaria y equipo, presentando así una clara desventaja frente a empresas competidoras como Enka en Medellín ⁽¹⁵⁾ y sobre todo empresas en otros países como Venezuela, con el que se ha acabado de firmar un mercado de libre comercio. ¿Hasta qué medida los incrementos en productividad y mejoras de calidad en el producto vía canalización de la creatividad y del esfuerzo adicional de los trabajadores será suficiente sin cambios técnicos?

Goodyear

Esta empresa ha tenido algunos cambios técnicos, pero a juicio del sindicato no son significativos. El informe sindical anota que los cambios más importantes han sido en el equipo de bamburries, máquina donde se llevan a cabo las mezclas de caucho para la fabricación de llantas. Aquí se ha introducido un control del proceso por computador para regular las cantidades de caucho en las mezclas. Otros cambios tienen que ver con mejoras en las velocidades de algunos equipos (tuber, calander), al tiempo que se introdujeron hornos de mayor eficiencia. Para el sindicato "con pocos cambios ha habido aumento de producción permitiendo esto disminución de costos... desde el año 86 se ha aumentado gradualmente la producción con poca inversión tecnológica, pero si llevando un plan de incentivos basados en pequeños círculos de calidad, tareas basadas en objetivos, slogans como el de la familia Goodyear, campaña, etc.". Por esta razón esta empresa se caracterizaría más por su esfuerzo en la introducción de tecnologías sociales que por importantes cambios técnicos, según lo percibe el mismo sindicato.

(15) Esta empresa es líder en innovaciones tecnológicas "duras" y "blandas" en el campo de las fibras sintéticas, con una agresiva política exportadora.

La introducción de los círculos de calidad fue en 1985 con la creación a la vez del "departamento de desarrollo de personal". Paralelamente se establecen varios cambios administrativos bien importantes a nivel de producción: rotación en los puestos de trabajo de operación de máquinas, mayor presencia de la nueva administración en la planta, contratación de tecnólogos y técnicos desde 1986 para el cargo de supervisores y con ello "cambios en las relaciones del supervisor y de los mandos medios con los trabajadores, en síntesis ha habido un cambio drástico en la supervisión de los operarios de planta, introducción de la consigna "familia Goodyear", haciendo énfasis en la pertenencia de los trabajadores a su empresa. Igualmente se ha disminuido el papel del departamento centralizado de calidad del producto, a partir del incremento en la responsabilidad del trabajador en la calidad. Según el sindicato, en cierta forma se busca ahora que el operario realice actividades del antiguo supervisor sobre su propio trabajo y el de sus compañeros.

Pero también hay un nuevo estudio, que se actualiza periódicamente, de los tiempos y movimientos en la planta. O sea, que los círculos de calidad y otras medidas de administración de los procesos productivos tienden a combinarse con la modalidad de organización del trabajo típica en la planta desde sus inicios, el sistema "taylorista", la cual ahora es readecuada y ajustada a los requerimientos de controles de calidad en distintas fases de la producción. Como anota el informe sindical, "ya no se ven supervisores pero hay más llantas".

Desde 1990 se introduce en la empresa la filosofía de "calidad total", con aceptación del sindicato a participar en el programa. Esta participación se ha visto afectada por una serie de conflictos entre las dos partes, pero ha tratado de mejorarse a través de un comité de calidad total integrado por 4 miembros del sindicato y 4 de la empresa.

El programa de "calidad total" ha sido puesto en marcha por la empresa a través de la selección de líderes en las secciones de producción. El personal que a su vez participa en las actividades de capacitación sobre este programa está recibiendo incentivos económicos especiales, y también es "motivado" con el cambio de uniforme de trabajo para diferenciarlo del resto de los trabajadores.

En 1989 la empresa inaugura un estilo más agresivo de negociación con el sindicato, y en 1990, según el informe sindical, se desata una fuerte presión sobre

el sindicato asociada a una situación de persecución a las directivas sindicales. El impacto de esta situación se refleja en un distanciamiento del personal más joven y con mayores niveles de escolaridad respecto al sindicato. En este periodo la empresa se concentra en los círculos de calidad y abandona los esfuerzos de capacitación al personal sindicalizado. A raíz de la dificultad de las negociaciones en 1991 por la posición de la empresa, se presenta una huelga de 55 días.

Los resultados de la huelga no demoran en sentirse: por un lado la empresa cierra dos secciones (producción de mangueras y neumáticos), alegando su escasa rentabilidad, sobre todo con la argumentación de los nuevos acuerdos económicos con Venezuela, lo que llevaría a que estos productos fueran sólo producidos en la filial de la empresa en ese país. En segundo lugar, la empresa propicia divisiones en el seno de los trabajadores; el sindicato pierde alrededor de 200 afiliados. Sin embargo, cuando el sindicato accede nuevamente a participar en el plan de "calidad total" el clima laboral se mejora sustancialmente. El sindicato sigue contando con una representatividad y capacidad negociadora en la medida que para la empresa es importante su participación en la puesta en marcha del programa de "calidad total". De todos modos esto no significa que la situación conflictiva desaparezca sino que se maneja en términos de tolerancia recíproca por las dos partes. Esta tolerancia tiene sus límites. Los trabajadores antiguos sindicalizados son los de edades más altas y quienes perciben que la empresa les está dejando los oficios de mayor esfuerzo físico, lo cual contribuye a que la diferenciación entre los trabajadores antiguos y los nuevos tienda a incrementarse.

Finalmente para la empresa aparece una incertidumbre respecto a la apertura económica, especialmente los acuerdos con Venezuela. Cómo va a ser la redistribución de procesos productivos entre las dos filiales de la multinacional ¿para los dos países? esto posiblemente va a condicionar a corto y mediano plazo nuevos cambios en la dinámica de las relaciones obrero-patronales en esta empresa.

4.1.4 Empresa y sindicatos en un contexto de relaciones de concertación negociada.

Ceat General

Esta empresa en 1989 ganó el Premio Nacional de la Calidad. Hacia los últimos 6 años ha introducido

nueva maquinaria automática en todas las áreas de producción. De otro lado, se ha sistematizado mediante computador todos los sectores de administración y de dirección de los procesos productivos de la fábrica.

La empresa ha tenido como política evitar los despidos masivos de personal, aunque sí arreglos individuales. No hay reemplazos de personal retirado, sino que son sustituidos por temporales. La empresa cuenta con 320 trabajadores permanentes y 120 temporales. Los sindicalizados son 280.

La empresa ha venido generalizando grupos de calidad en todas las áreas, al tiempo que ha fortalecido la interacción supervisores-trabajadores. Los operarios deben conocer además las pruebas de calidad del laboratorio sobre los diversos productos que fabrican. Se favorece la rotación del personal en una sección de producción. En esta empresa hay presencia de ingenieros y técnicos con mandos altos y medios directamente en la planta. El personal de supervisión es ahora compuesto por técnicos y tecnólogos.

La política de la empresa es la de buscar acuerdos con el sindicato respecto a los diversos programas que ha introducido. Según el informe sindical predomina un clima laboral tolerante y de concertación, lo que se ha reflejado en negociaciones colectivas sin agravamiento de los conflictos. Esto no significa que el sindicato no haya tenido una fuerte capacidad de presión y negociación. La empresa ha buscado la negociación aceptando el conflicto y la lógica del actor sindical.

Esta empresa se ha caracterizado por una agresividad para abrirse a nuevos mercados internacionales. Según el informe sindical, hay optimismo de los cuadros de dirección de la empresa frente a la apertura económica. Este optimismo estaría garantizado porque las empresas competidoras, Facomec, también en Cali, y otra en Bogotá, han sido controladas mediante la compra de acciones. Las buenas perspectivas se han reflejado a su vez en un ensanchamiento de la capacidad de producción de la empresa en los últimos dos años, tanto en maquinaria como en volumen de materia prima.

4.2 Análisis de los diversos casos de modernización

Los casos antes observados permiten proponer una serie de variables analíticas, articuladas a las

dos variables-eje que han servido para la clasificación de las empresas, a la manera de dimensiones que permiten interpretar las distintas situaciones específicas o micro de interacción entre los dos actores, empresarios y trabajadores, empresa y sindicato, a partir de la introducción de nuevas tecnologías.

4.2.1 Variables que inciden sobre los estilos de relaciones industriales y tipos de modernización empresarial o tecnológica

Un primer elemento que aparece es la gran heterogeneidad entre las empresas de la gran industria de la región en términos de la combinación de estas dos variables. No se puede formular una tendencia en una misma dirección. Llama la atención al tomar en cuenta los estilos de relaciones industriales que es posible encontrar empresas en situaciones de introducción de nuevas tecnologías bien distintas. Esta heterogeneidad está seguramente relacionada con una serie de factores que son condicionantes en una u otra dirección.

Se nos ocurre que una variable que indice de manera significativa tanto sobre los estilos como el tipo de modernización la conforman lo relacionado con la tradición y cultura empresarial de la empresa y el tipo de participación de los propietarios en el manejo de la misma ⁽¹⁶⁾. Esto se observa en varios de los ejemplos de la muestra. Para citar casos extremos: Carvajal entre las empresas sin sindicato y con liderazgo tecnológico, Ceat General con sindicato fuerte y liderazgo tecnológico y Quintex con sindicato fuerte y con reducida modernización, al igual que Goodyear. En cada una de estas empresas citadas la tradición o cultura empresarial ha sido muy diversas.

Podríamos sin embargo sugerir algunas modalidades que han orientado esa tradición y cultura empresarial y forma de manejo de la empresa. Una tradición competitiva de conquista de mercados con manejo paternalista de la fuerza laboral (caso de Carvajal) o con legitimidad del actor sindical (caso Ceat General); de protección de mercado apoyándose en favores del Estado y legitimidad del actor sindical (caso Quintex o Goodyear). Estas últimas -como otras de

(16) No basta el origen del capital de la empresa, si es nacional o multinacional. En la muestra hay empresas multinacionales o nacionales que presentan patrones de comportamiento bien distintos.

la muestra- con comportamientos ¿oligopolísticos?. Hay también tradiciones y culturas empresariales con estas características pero con políticas agresivas de control del mercado como las dos empresas papeleras, las cuales sin embargo manejan la relación con el actor sindical en forma muy diferente.

El tipo de participación de los propietarios en el manejo de la empresa enmarca el estilo de las relaciones industriales. Es el caso de la ¿imbricación? en la administración y control de Carvajal por sus propietarios desde su fundación a comienzos del siglo, o de algunas de las multinacionales -las empresas papeleras, Ceat General, etc.- para comprender las orientaciones paternalistas respecto a los trabajadores o por el contrario, de reconocimiento por la empresa de la independencia de estos frente a los administradores, aunque en todos los casos se haya difundido el discurso de la familia-empresa.

También es preciso considerar la legislación laboral como factor institucional que enmarca los estilos de relaciones industriales, pero ante todo en términos del modelo de relación obrero-patronal que es privilegiada: los trabajadores de cada empresa, y por lo tanto un tipo de sindicalismo de base o de empresa. Los casos presentados son un ejemplo de esta fuerte relación, independientemente del subsector industrial. Las dos empresas papeleras tienen sindicatos de base distintos, con dinámicas muy diferenciadas y dentro de estilos de relaciones industriales bastante distintos como se ha podido observar. En forma similar sucede con las dos empresas productoras de llantas de la muestra (Icollantas y Goodyear).

Entre las variables contextuales más determinantes que deben ser tenidas en cuenta en la actual coyuntura de transición en un proceso complejo de modernización empresarial o tecnológica, para el caso colombiano y de otras sociedades, está la incidencia de la apertura económica⁽¹⁷⁾ en la empresa y en general de la política económica y social. Esta "macro" variable en la situación de transición que se

vive en la sociedad colombiana afecta significativamente no sólo las decisiones de inversión de los empresarios, y por tanto de modernización empresarial, sino de gestión de la fuerza de trabajo en el interior de sus empresas. En la mayor parte de las empresas aquí analizadas se observa este "sesgo", al punto que en algunas hay una relación muy directa con la propia dinámica obrero-patronal. Sobre todo a corto plazo una buena parte de las empresas consideradas van a ser tocadas por el reciente acuerdo de libre comercio con Venezuela, en un sentido negativo o positivo⁽¹⁸⁾ (Icollantas, Goodyear, Eveready, Quintex, Ceat General).

Incide de manera significativa tanto sobre los estilos como el tipo de modernización la tradición y cultura empresarial y el tipo de participación de los propietarios en el manejo de la misma.

La incidencia de la apertura económica tiene que ver a su vez con la posición competitiva de la empresa y por supuesto, el nivel de incertidumbre de los empresarios en el negocio, es decir, cómo es tocado el actor empresario, lo que va a gravitar en sus orientaciones concretas y sus respuestas hacia el actor sindicato, particularmente en lo que respecta al control sobre la fuerza laboral y el margen de maniobra para una negociación con el sindicato.

Tal incidencia puede ser como lo hemos visto en varias empresas de la muestra favorable en cuanto pueden competir (el caso de Ceat General, Carvajal, las dos papeleras), o desfavorable en condiciones difíciles de competir (Icollantas, Goodyear, Quintex). Esto está muy vinculado a la posición competitiva de la empresa intra-sector.

Desde otro ángulo, la capacidad negociadora y representatividad del sindicato, que depende en buena medida de la tradición del sindicato en la empresa, de la existencia de una cultura obrera sindicalista intraempresa, y en menor grado de la clase de presencia del discurso de la izquierda, constituye otra de las variables determinantes que

(17) Por apertura económica en este artículo estamos entendiendo la dinámica de internacionalización de la economía nacional o del mercado interno. Se trata de un proceso creciente de operación de una economía "abierta". En términos empíricos esta "apertura" se manifiesta en la desgravación arancelaria y libertad de mercados entre distintos espacios nacionales, libre flujo de capitales y de mano de obra.

(18) Entre otras cosas porque en Venezuela operan filiales de las mismas empresas multinacionales que producen los mismos productos o altamente sustitutivos.

entran a jugar en la interacción nuevas tecnologías-tipos de acción sindical. Esta capacidad negociadora, lo mismo que la tradición sindical en la empresa, no son independientes al estilo de relaciones industriales dominante en la empresa, por cuanto son factores que se alimentan recíprocamente. Para tomar de nuevo casos extremos: en Carvajal no existe sindicato no sólo porque la empresa lo impide sino también porque no se ha podido generar una cultura obrera sindical, no hay reconocimiento del actor sindical por el actor empresario; en cambio en otras empresas el reconocimiento del actor sindical forma parte de culturas obreras sindicales que han ganado un espacio micro en la empresa, y por lo mismo en su interacción han ayudado a moldear un estilo de relación industrial. Por ejemplo en el caso de las dos empresas papeleras se observa la estrecha relación entre cultura obrera y capacidad negociadora, en una de las empresas ahora perdida por la enorme debilidad del sindicato, que es minoritario (Propal), en la otra en cambio esa capacidad lo hace interlocutor todavía frente a la empresa (Cartón).

La capacidad negociadora y representatividad del sindicato, constituye otra de las variables determinantes que entran a jugar en la interacción nuevas tecnologías-tipos de acción sindical.

Ahora bien, hay otros dos elementos o variables que constituyen dimensiones que complican el análisis. La incidencia de la reciente reforma laboral (Ley 50 de diciembre de 1990) en la empresa y el perfil de los nuevos trabajadores que viene contratando la empresa. La incidencia de la reforma laboral en la política laboral de la empresa tiene que ver con los siguientes puntos: cómo ha sido en la empresa la contratación de temporales, la subcontratación de procesos a terceros, la rotación de trabajadores en puestos de trabajo. Pero hay que analizar si ya venían en la empresa desde mucho antes (década del 70) algunos de esos fenómenos, si se han intensificado a raíz de la Ley 50, o si no se ha experimentado cambio alguno. Los casos presentados caen en las tres situaciones sugeridas. Por ejemplo en Carvajal la subcontratación lleva muchos años y el recurso del trabajador temporal se presenta en la mayor parte de los casos, aunque en algunas empresas es demasiado dominante (algunos

negocios de Carvajal) y en otras aún no aparece muy significativo (Quintex).

Pero lo interesante es que varias de las empresas de la muestra han estado procurando aplicar la Ley 50. Aunque el trabajo temporal y una serie de modalidades de contratación flexibles venían desde años atrás, las empresas están interesadas en aprovechar la nueva legalidad tanto con trabajadores antiguos como nuevos. Esto ya está acarreado en los trabajadores antiguos una incertidumbre de permanencia en la empresa, según anota un dirigente sindical de Goodyear, "los trabajadores prefieren arreglar por 12 ó 15 millones, la Ley 50 está desanimando a los trabajadores y buscan negociar ahora".

El perfil de los trabajadores nuevos contratados por las empresas en casi todos los casos tiene un papel conflictivo. Se trata del perfil de escolaridad y formación profesional y cómo éste afecta a la población trabajadora sindicalizada. En varias de las empresas hay una profunda dicotomía entre unos y otros trabajadores, además con el agravante de que los trabajadores sindicalizados tienden a ser segregados en sus puestos de trabajo u oficios y estigmatizados (Propal, Eveready, Goodyear), lo cual redundará en favor de la empresa en el corto plazo.

Los tipos de acción sindical respecto a las nuevas tecnologías, la apertura económica y la reforma laboral en términos generales son muy restringidos. Al respecto se podrían formular tres tipos de "conductas" sindicales en el complejo contexto antes descrito e interpretado.

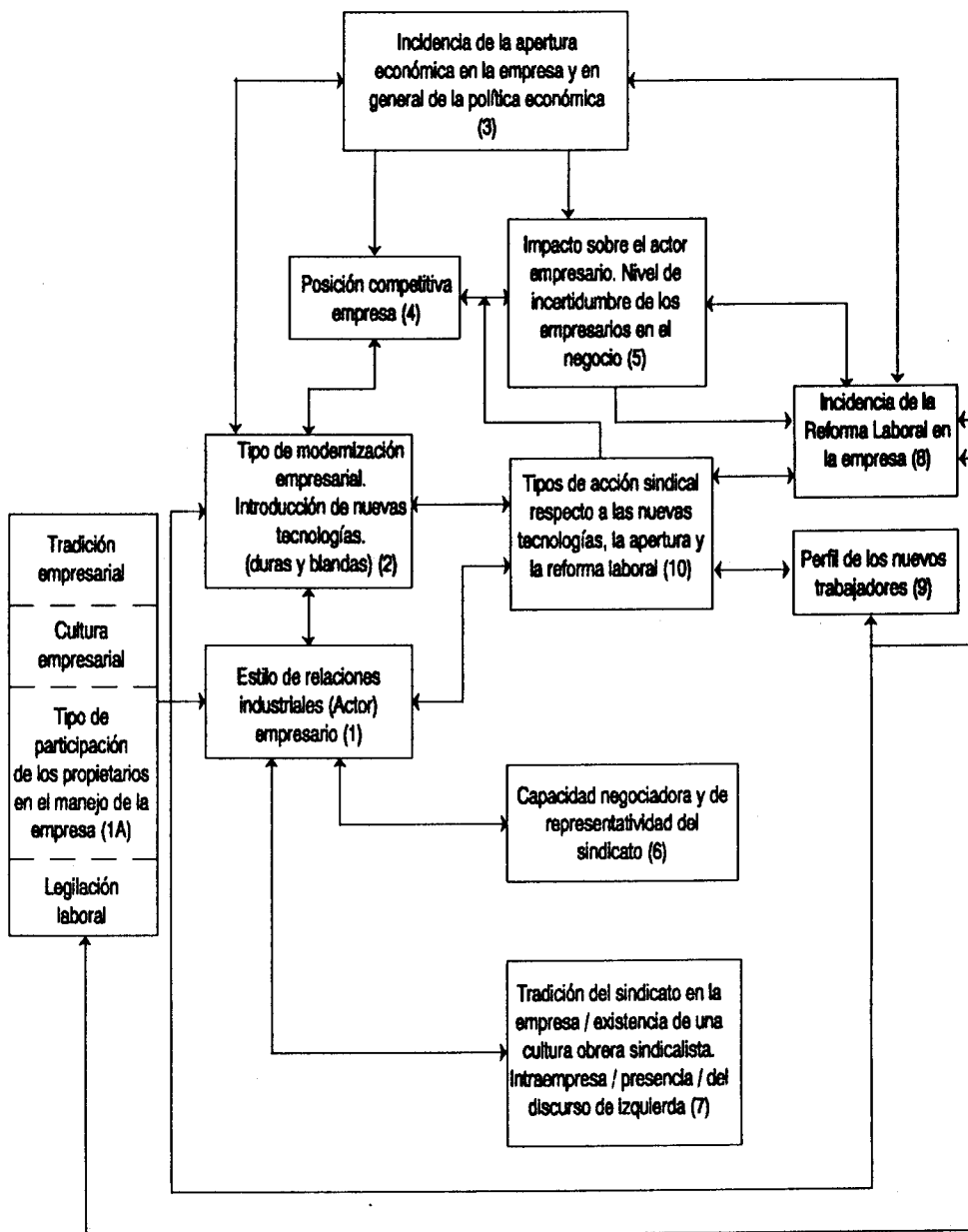
- a) Acción pasiva frente a la empresa, por ~~in~~existencia de la organización sindical. Es el caso de Carvajal.
- b) Acción defensiva y reactiva o de aislamiento frente a las medidas y acciones de la empresa. Estaría el caso del sindicato de la papelera Propal debido a la misma situación en que la empresa lo ha colocado. ⁽¹⁹⁾.

(19) De todas maneras esto no significa que el sindicato esté ausente de la problemática, todo lo contrario, es uno de los sindicatos que lidera discusiones sobre el impacto de las nuevas tecnologías y ha aportado entre la mejor documentación y análisis sobre la situación de la empresa. Pero el "arrinconamiento" al que lo ha colocado la empresa y exclusión de cualquier participación en los cambios que han estado ocurriendo lo ha llevado a ese aislamiento en el interior de la misma empresa.

- c) Acción negociadora con escasa iniciativa, en la que se participa sin propuestas. Sería el caso de los sindicatos de Cartón y Goodyear.
- d) Acción negociadora con iniciativa, tratando de incidir en las propuestas de la empresa para modificarlas o adecuarlas a los intereses de los trabajadores. Podría ser el caso de los sindicatos de Quintex y Ceat General, con algunas restricciones.

Las dimensiones-variables que nos han permitido elaborar una interpretación contextual de los datos pueden ser presentadas didácticamente en un esquema de flujos y relaciones, de suerte que sea posible establecer los niveles de mediación y condicionamiento de la interacción nuevas tecnologías y acción sindical. Véase **cuadro 2**.

CUADRO 2
Dimensiones de la interacción nuevas tecnologías-acción sindical



BIBLIOGRAFIA

- Ayala Ulpiano Bernal, María Luisa y Méndez, Juana. Automatización industrial y formación técnica profesional, informe de investigación, presentado al Sena por el CEDE, Facultad de Economía, universidad de Los Andes, Bogotá, septiembre de 1986.
- Corchuelo, Alberto, Reestructuración industrial y empleo, informe final presentado al Departamento Nacional de Planeación, Cali, julio de 1990.
- Dane, Encuesta Anual Manufacturera 1985, 1986, 1987, 1988 y 1989, Bogotá, Dane, 1985.
- Echavarría, J.J. Cambio Técnico, inversión y reestructuración industrial en Colombia, en estructura científica, desarrollo tecnológico y entorno social, misión de ciencias y tecnología, MEN, DNP, Fonade, tomo II, Vol. 2, Bogotá, 1990.
- Gaitán, C.; Dávila, C.; Zarruck, L.A. Productividad y participación: la experiencia de los círculos de participación en empresas colombianas, Bucaramanga: Cámara de Comercio, 1985.
- Moreno, Félix, Matamoros, Martha, y Gómez, V.M. La automatización programable en la metalmecánica colombiana, publicación Fedemetal - Junac - fundación NCI - técnos. Bogotá: Editorial Gente Nueva, 1991.
- Ocampo, L.N.; Villafañe, M.T. Evaluación de los resultados alcanzados por el programa de círculos de calidad en un grupo de empresas; tesis de grado en ingeniería industrial, Cali: Univalle. 1985.
- Ogliastri, Enrique. Gerencia japonesa y círculos de participación experiencias en América Latina, Bogotá, Norma 1988.
- Ortiz, J. Ramírez, G. Descripción de la experiencia de círculos de participación en el sector de servicios de la ciudad de Cali, tesis programa magister en Administración de empresas, Cali: Univalle, 1987.
- Roldán, Diego; Urrea, Fernando. Cambio técnico, competencia y liderazgo en el sector de Artes Gráficas, Boletín socioeconómico, Cidse, Cali, Univalle, No. 16, 1986.
- Urrea, Fernando. Tendencias del cambio tecnológico y sus efectos sobre la estructura ocupacional y del empleo en los sectores modernos del Valle del Cauca, estudio Sena-Univalle-Icfes, informe final, 1986-1987. Cali; 1987.
- _____ El impacto de las microelectrónica e informática sobre la organización del trabajo, el empleo y los niveles de calificación en diversas actividades del sector moderno en Colombia. En educadores e informática: promesas, dilemas y realidades, Bogotá: Colciencias 1988.
- _____ Competencia y cambio técnico en el sector azucarero en la década del 80, en boletín socioeconómico, No. 18, Cali, 1988 A.
- _____ Nuevas tecnologías modernización empresarial y estilos regionales de relaciones industriales en Colombia; en Boletín socioeconómico, Cidse, No. 23, Cali, 1992.
- Urrea, Fernando y Murillo, Guillermo. Nuevas tecnologías y acción sindical en la gran industria del Valle del Cauca según estilos de relaciones industriales y las dinámicas de la reforma laboral y la apertura económica de la administración Gaviria. Ponencia presentada en simposio "sociología del trabajo: reestructuración industrial, empleo y trabajo". VIII Congreso Colombiano de Sociología, Bogotá, 24-26 junio de 1992. 55 p.
- Weiss de Belalcázar, Anita. Modernización organizativa y relaciones industriales. Ponencia presentada al Seminario Internacional "Modernización Empresarial y Cambios en las Relaciones Industriales en países de América Latina y Europa", Universidad Nacional de Colombia y el Colegio de México, La Vega, Cundinamarca, abril de 1991. 30 p.
- Zerda, Alvaro. Apertura, nuevas tecnologías y empleo. Bogotá: Fescol, Tercer Mundo Editores, 1992.