

Capítulo I

El nuevo mundo de las empresas

1. Los cambios en las empresas y en las formas de trabajar

La década de los noventa del siglo pasado fue de cambios en las políticas macroeconómicas en los países latinoamericanos, y sus empresas reaccionaron aplicando programas de ajuste defensivo. En la década de los noventa, numerosas empresas “líderes” están desarrollando nuevas prácticas productivas, tendientes a depurar la producción, reducir tiempos de circulación de los productos en el proceso productivo y comercial, etc. Estas empresas encuentran sostén en gobiernos decididos a promover la inserción en la economía global, ya sea a través de la concepción neoliberal de la economía de exportación o buscando modalidades de apertura y fomento de exportaciones con mayor preocupación por el desarrollo integrado de las economías nacionales.

En este sector de “empresas líderes” se localiza una parte sustancial de los asalariados, de media y alta calificación, sin los cuales el movimiento sindical carecería de fuerza puesto que se trata de asalariados ubicados en sectores estratégicos de la economía. En este sector de empresas líderes, el movimiento sindical está obligado a presentar propuestas frente a los cambios que se producen en el sistema de relaciones laborales por efecto de estrategias empresariales de productividad, competitividad, calidad y flexibilidad.

El comercio, a nivel mundial, se desarrollaba hasta hace pocos años a partir de mercados protegidos. En América Latina las políticas de desarrollo industrial del Estado y los oligopolios nacionales se orientaban a crear cadenas productivas integradas (materias primas, transformación, comercialización). Los oligopolios se ocupaban de toda clase de actividades, convirtiéndose en *holdings* financieros. Las empresas privadas fueron protegidas por el Estado, lo cual permitió la formación de “bolsones de ineficiencia” tanto en el sector privado como en el público.

Pero actualmente estamos en una situación por completo diferente, que se caracteriza por la apertura comercial y la competencia en el contexto de formación de grandes regímenes económicos. En consecuencia, la política industrial consiste en integrar núcleos competitivos que pueden o no desarrollarse dentro de una sola cadena productiva.

Antes, las relaciones laborales se daban a partir de grandes concentraciones de trabajadores por rama de actividad y sus inserciones en el mercado local. Por eso los acuerdos entre empresarios y sindicatos tenían efectos directos sobre ramas enteras de la economía nacional y sobre la expansión del consumo. Ahora la nueva figura de la empresa competitiva atomiza a la masa trabajadora, debilitando los conductos homogéneos de los trabajadores tanto en las distintas ramas como a nivel nacional. Al mismo tiempo, en los centros de trabajo se modifica la organización del trabajo dando lugar a que las reivindicaciones sindicales específicas en la empresa se vuelvan cada vez más diferenciadas. En consecuencia, el predominio del asalariado organizado por rama de actividad deja su lugar a representaciones de grupos de asalariados de menor volumen numérico pero con reivindicaciones específicas en la empresa. Por eso, la figura del contrato colectivo de trabajo “líder” se diluye ante los problemas de la empresa y da paso, en la práctica y en la teoría, a modalidades de negociación colectivas articuladas.

2. Cooperación interempresarial y reestructuración sindical

Los cambios sustanciales en la economía y en el mundo del trabajo iniciados en la década de los setenta en los países del hoy G-7 han producido una ruptura en las trayectorias productivas en los países del Sur. La antigua orientación productiva se basaba en la formación del mercado interno protegido y con políticas dirigidas a promover el desarrollo industrial, asentadas en empresas públicas y subsidiarias de empresas multinacionales. Este modelo incluía un modelo de producción y de relaciones laborales para garantizar la producción estandarizada, la automatización rígida y el predominio de la gran empresa de organización piramidal y jerárquica. Las políticas públicas de apoyo al sector privado —en consonancia con la estrategia predominante en Europa Occidental y EE.UU. (y también en la URSS)— se concentraba en concebir la modernización productiva como sucesivas inyecciones de tecnologías a través de regímenes de incentivos con fuerte control burocrático-estatal.

En los países del Sur, el modelo de industrialización sustitutiva colapsó a mediados de la década del ochenta, por efecto de la segunda ola de mundialización de la economía, de apertura comercial y desregulaciones de la economía y los mercados de trabajo. Ahora, en vez de considerar al gasto público como el motor del desarrollo, se pasó a considerar como núcleo dinámico a las exportaciones y a la inversión privada. Estas nuevas prioridades —en un contexto de colapso de la vieja cultura industrial— aceleran la introducción de nuevas formas de organización de la producción: la flexibilidad tecnológica, organizativa y laboral. Se introducen nuevos paradigmas organizacionales para los nuevos productos y procesos para exigencias de calidad en mercados competitivos abiertos.

En este contexto de lucha por los mercados, por un lado se acelera la crisis de las viejas PyMES, pero al mismo tiempo se valorizan las nuevas relaciones de cooperación entre ellas y las grandes empresas, se priorizan nuevas competen-

cias y capacidades técnicas. Se constituye así, en la década del ochenta, una nueva cultura organizacional basada en la cooperación interempresarial. De allí la revalorización de experiencias europeas, por ejemplo, los distritos industriales italianos.

El repentino interés en la década del ochenta en los países de América Latina y el Caribe sobre la cooperación interempresarial es el resultado de la percepción de que con el fin del *fordismo* se han agotado los tradicionales yacimientos de empleo; que el desarrollo capitalista en los países periféricos sólo puede producirse a través de estructuras productivas basadas en PyMES; que los cambios en la estructura de las empresas introducen la estructura organizacional en forma de estrella (con la empresa madre en el centro y empresas subsidiarias pequeñas y medianas en sistema de puntas); que los nuevos yacimientos de empleo y trabajo exigen la cooperación interempresarial y de localización territorial (parques industriales); en fin, que una época de trabajo ha finalizado y que empieza otra, en la que se combinarán diversas formas de trabajo y empleo.

Los distritos industriales, los *clusters* y los sistemas productivos locales configuran nuevas relaciones interempresariales —verticales (desde donde las PyMES se articulan con grandes empresas), y horizontales (entre PyMES para compras, ventas e información pública y privada sobre nuevas tecnologías duras y blandas y las demandas de diferentes mercados)—. Los distritos industriales se basan en encadenamientos de tipo horizontal (un mismo tipo de producción), vertical (distintas fases del proceso productivo) y diagonal (servicios prestados a las empresas). Las relaciones de cooperación interempresariales son diversificadas: se registran acuerdos verticales (empresas situadas en estadios diferentes del proceso productivo) que incluyen franquicias, concesiones comerciales y de distribución y relaciones de subcontratación, y acuerdos horizontales que involucran a empresas con similares estándares de producción (*joint ventures*, paquetes tecnológicos, contratos de cofabricación, etc.)

La cooperación interempresarial, como hemos señalado, puede adoptar la forma de interconexión organizativa en un territorio, dando lugar a distritos industriales. Estos se articulan a través de industrias pequeñas y medianas de sectores interconectados por intercambios productivos (por ejemplo, en sectores de calzado, muebles, metalmecánica, etc.) y con fuertes relaciones con las esferas social, política y cultural de una región. Este tipo de intercambios se opera a través de redes empresariales entre PyMES o a través de sistemas de empresas estrella. El Estado juega un papel central al armonizar las diferentes situaciones empresariales, proveer de tecnologías y capacitación gerencial, etc. Se trata de experiencias que reformulan la relación empresa-mercado al introducir las componentes de cooperación y de asistencia estatal específica que potencian la interacción entre las empresas para acelerar las innovaciones tecnológicas. La actividad económica en los distritos industriales incluye la organización, el mercado y la cooperación interempresarial.

La red de empresas en forma de estrella en un sector productivo estimula la externalización (*out-sourcing*), dando lugar a la constitución de la empresa red. Como hemos señalado los convenios contractuales entre la empresa principal y los proveedores especializados suelen ser estables y continuos, sometidos a la evaluación y calificación de procesos y productos. La interacción entre empresas en red incluye flujos de información tecnológica de la empresa principal a las proveedoras, pero subsisten las diferencias financieras y tecnológicas a favor de las contratistas, que pueden así sustituir a las segundas. Japón es el país con mayor extensión del sistema de empresas-red, pero este tipo de coordinación productiva se está generalizando en todos los países industrializados y semi-industrializados. Los sectores aeronáuticos, automotor e informático marchan en la delantera en la difusión de empresas-red.

La empresa en red es una forma institucional concreta dentro de un concepto amplio de red. En efecto, las actividades económicas en general se componen de mercados, organizaciones y redes. Estas tres formas de coordinación son distintas y complementarias. Los mercados son estructurados por instituciones, valores y normas económico-financieras y estatales. Las redes organizan a los actores económicos, desde el nivel primario del conocimiento hasta la cooperación; y como organizan a actores relativamente autónomos y con intereses propios, requieren ajustes continuos y adaptaciones mutuas. Las redes entretejen relaciones sociales que se expresan en relaciones de propiedad y de beneficios y remuneraciones entre sus miembros, por lo cual en el interior de las redes se desarrollan procesos de interacción personales y grupales entre ideologías, posiciones políticas y sistemas culturales, procesos estos asociados a intereses económicos diferentes.

Por eso, algunos autores dan mucha importancia a la relación contradictoria de confianza-desconfianza entre los participantes en las redes, dando lugar a relaciones con momentos de cooperación o momentos de confrontación (por ejemplo, entre la empresa y los trabajadores en distintos niveles). De allí la importancia que las políticas industriales incluyan componentes jurídicos normativos de las relaciones entre los individuos y grupos involucrados (por ejemplo, extendiendo la legislación protectora del trabajo al *out-sourcing* o a empresas subsidiarias).

Los procesos de innovación productiva y de consolidación de las redes requieren de instituciones que controlen las incertidumbres de los mercados. Esto sólo es posible a través de la presencia activa del Estado como institución reguladora de los mercados y como promotor de las relaciones entre las empresas y los centros estatales y privados de generación y difusión de tecnologías. El Estado asume así la función de institución puente entre las empresas, las tecnologías y los mercados en áreas como la competitividad, *marketing*, financiamiento, información, criterios de calidad, líneas de exportación, etc. La OCDE, por ejemplo, apoya las iniciativas públicas en sus países miembros para el desarrollo de “acciones puente”, que incluyen el apoyo a asociaciones civiles, fideicomisos

públicos, centros tecnológicos especializados y de investigaciones aplicadas, cámaras empresariales, etc. En la década de los noventa el núcleo duro de la OCDE se concentró en la Investigación y Desarrollo (I + D). De este modo, se cumple con el tercer requisito: crear ambientes institucionales a través de instituciones puente de fomento industrial y tecnológico para fortalecer las relaciones en red de empresas jurídicamente independientes.

Los procesos de reestructuración empresarial están originando cambios en los sindicatos, que necesitan adecuarse para poder representar a trabajadores ocupados en diferentes empresas organizadas en red, lo que implica que los sindicatos deben actuar simultáneamente sobre el plano nacional y sobre el plano internacional para colocarse como actor negociador válido frente a empresarios que cooperan dentro y fuera de las fronteras nacionales. Se están conformando nuevas estructuras sindicales cuyo ámbito de actuación son las redes empresariales (que en algunos casos agrupan actividades económicas que eran ocupadas por sindicatos de sectores productivos específicos), sindicatos que se organizan según distritos industriales o *clusters*, sindicatos que se organizan como comités de empresas nacionales dentro de las empresas multinacionales, sindicatos internacionales (por ejemplo, los mencionados SPIES, vinculados a la CIOSL), que se fusionan para negociar con grandes corporaciones que a su vez representan intereses muy variados (por ejemplo, representar a cadenas productivas completas en el sector alimenticio) o directamente a grandes corporaciones que abarcan distintos sectores económicos (banca, ramas industriales y de servicios, etc.)

3. Cambios en las políticas salarial y laboral

La negociación salarial es un aspecto central de la negociación colectiva y un eslabón fundamental para mover la cadena de solidaridades sectoriales e intrasectoriales de los asalariados. La práctica de la negociación salarial se basa en acuerdos a nivel nacional entre organizaciones patronales, sindicatos y gobiernos. Los criterios de negociación se basaban en las compensaciones de la inflación y las medidas de aplicación de salarios indirectos. El objetivo de las políticas estatales industrialistas era promover el consumo de masas, para desarrollar el mercado interno.

En la actualidad se observa, en cambio, una tendencia a la descentralización de la negociación salarial, y en la estructura del salario predominan los criterios de competitividad, productividad y nuevas calificaciones, requeridos por las innovaciones tecnológicas de producción y gestión en detrimento de los criterios de compensación de la inflación y justicia social. Los trabajadores que ocupan puestos de trabajo de alto contenido tecnológico, en mandos de equipos, etc., incrementan sus salarios en proporciones iguales o superiores a la productividad, mientras que los trabajadores semicalificados compensan esas diferencias recibiendo salarios por debajo de la productividad. El consumo de los trabajadores se vuelve heterogéneo: la parte beneficiada opta por productos de mayor

calidad y diseño, mientras que los trabajadores con salarios bajos son conducidos a consumir productos de menor calidad.

El ámbito laboral en América Latina y el Caribe se caracteriza por marcos legales nacionales. Las organizaciones empresariales y de trabajadores son nacionales. El movimiento sindical, al convenir salarios y condiciones de trabajo a nivel nacional en representación de grandes núcleos de trabajadores, fortalecía su capacidad de negociación. En el caso en que las organizaciones de empresarios fuesen representativas y el Estado desarrollase su rol regulador, el tripartismo funcionaba. Pero actualmente las normas laborales nacionales tienden a volverse laxas e inocuas, al ser reemplazadas por estándares internacionales.

Es necesario destacar que un componente fundamental de la introducción de los estándares internacionales es el cambio que se ha producido en el carácter de la Inversión Extranjera Directa (IED). En América Latina y el Caribe la IED no solo ha caído en volumen al estar orientada predominantemente hacia los países industrializados y países recientemente incorporados a las regiones económicas, sino que además ha cambiado sustancialmente sus objetivos.

En el pasado, la IED tenía tres objetivos centrales: explotar materias primas, conquistar mercados locales protegidos y desarrollar plataformas de exportación con base en la mano de obra barata. Las empresas subsidiarias dependían fuertemente de la casa matriz, que no solo exportaba tecnologías y gestión, sino además modelos de relaciones laborales.

En la actualidad, la IED se guía por el objetivo de otorgar mayor autonomía a las subsidiarias —para facilitar la adaptación rápida de mercados regionales y subregionales—; aumentar la competitividad y lograr ventajas comparativas a través de infraestructuras en comunicaciones; lograr regímenes salariales flexibles en la empresa, etc. En consecuencia, las empresas multinacionales —núcleo dinámico de las “empresas líderes”— profundizan las tendencias hacia la homologación de los sistemas de relaciones laborales para hacer más competitivas las empresas en los mercados a escala regional, subregional, etc.

4. Transformaciones en las empresas y los nuevos comportamientos de núcleos de asalariados

Los sindicatos, para comprender en su verdadera dimensión los nuevos comportamientos de núcleos de asalariados de la empresa transformada, deben empezar por analizar la transformación de la estructura de la empresa. Es imposible elaborar propuestas sindicales frente a nuevas demandas de los trabajadores si no se conoce la estructura empresarial que genera esas demandas.

Anteriormente, las grandes empresas tendían a dominar toda la cadena productiva, incorporando la producción de las materias primas, la transformación y la comercialización. La estructura corporativa respondía a la fabricación de productos cuyo contenido tecnológico no era muy complejo y se mantenía sin cam-

bio durante largos períodos: la competitividad estaba definida por volumen y precio. Así, las empresas grandes o “líderes” estaban en condiciones de fijar precios “norma” para la formación de precios del conjunto de bienes y servicios producidos por el mercado interno.

En la actualidad se perfila una nueva tendencia, definida por la evolución de la competitividad: las empresas se concentran en actividades en las que tienen ventajas comparativas tecnológicas; establecen convenios subcontratando empresas especializadas para trabajos relacionados con servicios (comedor, contabilidad, mantenimiento externo); realizan convenios específicos con competidores para desarrollar innovaciones, y descentralizan la gestión. El eje del nuevo comportamiento de la empresa se centra en que el dominio lo ejerce a través de las ventajas comparativas derivadas de las innovaciones de producto y proceso, y no del dominio tradicional derivado de la capacidad de la empresa de concentrar actividades encadenadas verticalmente.

Las nuevas tecnologías modifican la estructura de los procesos productivos y, por lo tanto, la organización del trabajo: en la empresa tradicional la base tecnológica es heterogénea y corresponde a las características físicas del producto; en la nueva empresa la tecnología es homogénea, y corresponde a las características sistemáticas de la producción; en la empresa tradicional la base tecnológica se componía de materias primas naturales y derivadas: en la nueva empresa la base tecnológica se compone de materias primas industrializadas (*chips* y materiales avanzados).

Es decisivo localizar los cambios en la cultura empresarial:

- a) en la empresa tradicional hay una definida separación entre concepción y ejecución; en la nueva empresa se busca la participación del trabajador en la concepción y su identificación con valores de la empresa;
- b) en la empresa tradicional la innovación es el producto técnico del departamento de ingeniería; en la nueva empresa la innovación es un proceso social de identificación y solución de problemas con participación del personal de la empresa;
- c) en la empresa tradicional el control sobre las actividades del trabajo se realiza a través del cumplimiento de las normas; ahora se realiza a través de estrategias mixtas de cumplimiento de normas y de búsqueda del equipo de trabajo para producir mejoras continuas.

En resumen, la antigua cultura empresarial giraba alrededor de la idea de que los trabajadores están en la planta para prestar su esfuerzo físico y hay que controlarlos para evitar que realicen acciones indebidas. La nueva cultura empresarial parte de la idea de que los trabajadores, al conocer los problemas que existen en la producción, pueden hacer mejoras en el producto y en el proceso. El recurso humano más crítico para lograr las metas de competitividad es contar

con una fuerza de trabajo motivada y entrenada, siguiéndole en orden de importancia, la necesidad de gerencia calificada.

En la base del cambio del comportamiento empresarial se encuentra el hecho de que las empresas manufactureras pasan de “prácticas industriales” a “prácticas de servicios”, es decir, en vez de producir primero y luego tratar de colocar el producto en el mercado, ahora se comienza por localizar la demanda del cliente, por lo tanto, se requiere reducir costos no solo por aumento del volumen de la producción sino, ante todo, por la mejora en la calidad de procesos y productos. En la gran empresa tradicional predomina la planta industrial con muchas familias de productos, normas de trabajo estáticas, mano de obra semicalificada, control sobre la realización de actividades, estructura de organización centralizada con departamentos especializados, y cristalizan estructuras de gestión burocráticas. En la nueva empresa, en cambio, la necesidad de prácticas productivas orientadas a mejoras continuas conduce a un “aplanamiento” de las estructuras jerárquicas así como al desarrollo de redes de comunicación informales y un alto grado de “cercanía” entre las personas. El objetivo es agilizar la toma de decisiones, lo que requiere un involucramiento directo en la gestión y la producción por parte de los representantes de los trabajadores.

5. Cambios en la calificación y estructuras ocupacionales

La calificación de la mano de obra en la empresa de base tecnológica moderna está cambiando por varias razones:

- a) mayor importancia de las tareas de logística, procesamiento de datos, toma de decisiones y comunicación;
- b) reducción de tareas que no agregan valor (controles separados de la ejecución);
- c) organización por tareas de estación y no por puestos de trabajo individuales, mayor variedad de tareas por incremento en la variedad de la producción;
- d) incremento de tareas que surgen a partir del concepto de “diseño total”.

Las tareas que definen el perfil de la calificación del trabajador son ahora destrezas y habilidades requeridas para realizar y revisar todas las tareas estandarizadas en diferentes estaciones de trabajo y capacidad intelectual (para procesar información, tomar decisiones e interactuar con los demás trabajadores). Estos cambios en el perfil de la calificación constituyen la base de los “equipos flexibles” de autocontrol, la base técnica de los círculos de calidad, y definen la inevitable desaparición de “controles externos” a la producción como son la inspección de calidad, la supervisión de manejo de materiales, etc. El círculo de calidad sustituye ahora a antiguos puestos de trabajo dedicados a la supervisión de las operaciones.

6. Desafíos para el sindicato en la empresa transformada

Las nuevas empresas transformadas en América Latina y el Caribe son numéricamente una minoría, y solo concentran una parte de los asalariados. En la región, la empresa tradicional —principalmente mediana y pequeña— es la que concentra la mayor parte de los asalariados. Pero estas nuevas empresas no solo son estratégicas para el funcionamiento de la economía nacional, sino que además concentran a los trabajadores asalariados con mayores niveles de calificación, asalariados que están cambiando sus valores en relación con la empresa. Por lo tanto, el sindicato debe calibrar con precisión qué nuevas relaciones laborales aparecen en la empresa transformada, si pretende representar a estos segmentos de la clase trabajadora que seguramente jugarán un rol destacado en procesos de cambios sociopolíticos de la región.

Si el sindicato carece de representatividad entre esos segmentos de asalariados, difícilmente podrá constituirse en fuerza aglutinadora del conjunto de los trabajadores, y difícilmente podrá dar a la sociedad la imagen positiva de institución renovadora de la economía y la política. En consecuencia, el conocimiento por parte del sindicato de las nuevas relaciones laborales en la empresa transformada no es solo una necesidad técnico-laboral, sino también político-sindical.

La cuestión central es que la empresa transformada considera al factor humano como elemento central de la productividad. Por lo tanto, en la empresa pasa a regir un nuevo enfoque de las relaciones laborales que integre al trabajador y lo motive para ser agente de productividad. La estrategia de productividad descansa sobre cuatro instrumentos básicos: **capacitación, participación, sistema de remuneración y ergonomía**. Estos instrumentos son vistos por el empresario como los medios para incrementar la productividad y los beneficios, pero son también vistos por el trabajador como las condiciones para mejorar la remuneración y las condiciones del trabajo.

Por lo tanto, el sindicato debe considerar al conjunto de los instrumentos básicos como un todo y debe comprender que esos cuatro instrumentos podrán servir para incrementar la productividad a costa de mayor explotación de los trabajadores, o incrementar la productividad mejorando las remuneraciones y las condiciones de trabajo. El concepto de productividad es el escenario común tanto para la opción capitalista, basada en la obtención del beneficio y el sometimiento de los trabajadores al capital, como según las pautas de la democracia industrial y la democratización del trabajo. Para el sindicato, en consecuencia, lo primero que debe quedar claro es que el objetivo de la productividad no es automáticamente igual al objetivo sindical de mejorar las condiciones de vida y de trabajo. Aquí se localiza el espacio de negociación entre empresas y sindicatos.

