

# Nuevas relaciones laborales en la industria automotriz colombiana\*

**Edgar Augusto Valero\*\***

## Resumen

Los sectores de ensamble de autos y fabricación de autopartes en Colombia describen las presiones que ejerce el entorno competitivo internacional sobre la eficiencia y la calidad. Estas presiones han incidido en la adopción de nuevas formas de organización del trabajo y en el cambio casi generalizado de políticas de personal durante los últimos quince años. En este artículo se analiza e ilustra un conjunto de transformaciones significativas en las relaciones laborales en esta rama industrial, con base en información cualitativa de las tres más importantes plantas terminales del país y de dos notables compañías fabricantes de componentes.

Aunque las dinámicas no son homogéneas, se puede decir que el proceso más generalizado ha sido el debilitamiento de la negociación colectiva y las relaciones industriales, como bases para la interacción y el acuerdo entre capital y trabajo. Las políticas de personal y formas de organización de la producción han conducido en casi todas las empresas a una definición autoritaria y unilateral de las relaciones laborales y de las condiciones de trabajo por parte de las empresas.

Los nuevos modelos de relaciones laborales se van conformando a través de prácticas organizativas y de gestión de personal que combinan mecanismos tradicionales de coacción y flexibilidad (políticas antisindicales y trabajo temporal) con elaboradas y sutiles estrategias para generar entre los trabajadores sentido de pertenencia y compromiso con los fines de las empresas (adoctrinamiento en el discurso empresarial de la competitividad, llamados a la participación y autocontrol para el logro de mejores estándares de calidad, prácticas neopaternalistas, entre otras).

## Palabras clave

Globalización, industria automotriz, relaciones laborales, competitividad, políticas de personal, trabajadores industriales, flexibilidad laboral.

## 1. Introducción y planteamiento del problema

**A** lo largo de los años noventa, el sector automotor colombiano, integrado por tres compañías terminales y alrededor de 150 fabricantes principales de autopartes, ha vivido con especial intensidad las presiones y cambios que afectaron a casi todo el conjunto de la industria nacional. Se trata de una rama industrial

en la que cada vez más se depende de las condiciones internacionales: duras determinantes de competencia, nuevas estrategias de las matrices mundiales y estrechamiento de la demanda. Dichas condiciones obligan a introducir diversos ajustes en la organización productiva y en la forma de llevar los negocios, incidiendo sobre las nuevas modalidades de gestión de la fuerza de trabajo establecidas.

\* La información básica del presente artículo proviene de entrevistas en empresas y sindicatos representativos de la industria automotriz colombiana, realizadas en el segundo semestre de 2001 en desarrollo de la consultoría "Relaciones laborales y actividad sindical en la industria automotriz colombiana", adelantada por Edgar Valero y Carlos Valencia para la Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas (FITIM). Los datos se ampliaron y completaron con nuevas entrevistas y visitas a empresas, realizadas por el autor en los años 2002 y 2003. El contenido de este artículo fue sustentado en el IV Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo (La Habana, septiembre de 2003). Se agradecen las entrevistas e información suministrada por los sindicatos Fetramecol, Ultramicol, Sintrametal, Sintraime,

Sintrautoscol. Igualmente se reconoce el apoyo de empresas como la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), el Comité Automotor, la Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes (Acolfa) y la Asociación del Sector Automotor y sus Partes (Asopartes). Este artículo se recibió en noviembre de 2003 y se aprobó definitivamente en marzo de 2004.

\*\* Profesor de Sociología de la Industria y el Trabajo, Departamento de Sociología, Universidad Nacional de Colombia. E-mail: edg08\_val@yahoo.com

De modo análogo a lo ocurrido en la mayoría de ramas y actividades, en la industria automotriz se han emprendido cambios que conducen a modificar el modelo de relaciones laborales conformado a lo largo de los años setenta y ochenta. Se produce el ocaso o transformación del ya poco desarrollado y extendido modelo de relaciones industriales con espacios de participación sindical y garantías para los trabajadores, al tiempo que en los nuevos escenarios productivos adquieren sentido otras variables como elementos constitutivos de las relaciones laborales.

Sin embargo, es un momento en que los elevados requerimientos de calidad, productividad e innovación demandan un aporte más calificado, comprometido e inteligente de los trabajadores. Un interrogante de interés hace relación a los nuevos discursos y prácticas que estructuran las empresas para convocar el mejor esfuerzo productivo posible y todo lo que podría denominarse conformidad, consentimiento o implicación del trabajador con las metas de la firma. En la vida de las empresas como organizaciones se combinan distintos elementos de motivación, coacción, ideología gerencial, llamados a la lealtad, etc. A este respecto, parece que se está viviendo un período de cambio y ajuste en el que, dentro de particulares determinantes, se están definiendo los perfiles de una nueva comunidad productiva.

A partir de información obtenida en las tres más importantes plantas ensambladoras y en dos avanzadas empresas autopartistas, en este escrito se pretende describir y analizar tanto el proceso de desmonte del anterior esquema de relaciones laborales, como la aplicación de nuevas prácticas de gestión y control del trabajo, estrategias de productividad y metodologías de eficiencia y calidad con las que se están estructurando nuevos modelos. Del mismo modo, se explican algunas de las consecuencias e implicaciones derivadas de estas dinámicas para los distintos tipos de trabajadores.

A continuación se enuncian siete procesos esenciales en los que se evidencian cambios significativos y prácticas relativamente nuevas que se examinan en el texto. Estos tópicos, en cuanto tendencias y problemas de análisis, han sido conceptualizados y estudiados por la sociología del trabajo para diversos escenarios (Boltansky y Chiapello, 2002; Zubero, 1998; Novick, 2000; De la Garza, 2000). Por lo tanto, el énfasis del presente escrito estará en la aproximación a las especificidades sectoriales y nacionales, y en las consecuencias que se derivan para las relaciones laborales y la situación de los trabajadores.

1. La selección del "trabajador adecuado": En contextos en los que parece totalmente descartado el diálogo

y entendimiento entre gerencia y organizaciones autónomas e independientes que representen a los trabajadores o en los que se avanza en un plan de extinción del sindicato, el proceso de reclutamiento de nuevo personal admite esencialmente a trabajadores muy jóvenes, con nivel educativo medio o tecnológico y en buena parte recomendados por allegados a la gerencia o a mandos medios de las compañías. Los procesos de selección se han especializado en excluir sistemáticamente a quienes tengan experiencia gremial o política y en medir las disposiciones comunicativas, capacidades de trabajo en equipo, iniciativa, etc., de modo que se admitan los individuos más ajustados a los nuevos estilos de trabajo de las organizaciones y en absoluto interesados en la actividad sindical.

2. Trabajo en equipos y polivalencia: Estas metodologías, inspiradas en la gestión participativa japonesa y en la noción de empoderamiento, promueven la individualización de las responsabilidades y recompensas, así como nuevas dinámicas de eficiencia y compromiso. Aunque la polivalencia no sea más que una polifuncionalidad, en este proceso las nuevas formas de comunicación, emulación, probabilidades de capacitación, estímulos y sutiles o abiertas presiones conforman todo un estilo de trabajo, efectivo control y autogestión, en el que los sindicatos no tienen cabida y ante el que tampoco logran estructurar respuestas.
3. Individualización de las relaciones con el capital y de la situación de los trabajadores: Como resultado de distintos procesos, se hacen muy débiles y poco significativos los mecanismos institucionales de carácter colectivo para regular el trabajo y expresar los intereses. Los logros salariales y el destino de los trabajadores se hacen depender más de la capacidad personal de negociar en el mercado laboral, de alcanzar individualmente o como equipo objetivos de producción, de cualificarse y contribuir a las metas de la empresa.
4. Eventualización del trabajo: Con distintos esquemas de trabajo temporal, a término fijo y, más recientemente, con modalidades de subcontratación de cooperativas de trabajo asociado y esquemas de prestación de servicios se completa la segmentación del grupo obrero en distintos rangos y situaciones laborales, de modo que para los trabajadores es cada vez más difícil concebirse como sujetos sociales o actores colectivos con una situación común e intereses compartidos. En consecuencia, se llega a la co-



existencia, en un mismo espacio productivo, de trabajadores con distinto nivel de protección, sometidos a diferentes regímenes laborales y esquemas salariales, configurando una segmentación del colectivo de trabajo y un proceso de hibridación en la organización del trabajo.

5. Calificación para empleabilidad y motivación: Los procesos de sistematización, introducción de normas ISO y referenciamiento competitivo han motivado en los últimos años un gran esfuerzo e intensidad en tareas de capacitación de trabajadores y empleados. En relación con la creciente incertidumbre en el mercado laboral, estas actividades de formación son promovidas por las empresas como una oportunidad para que los trabajadores enriquezcan sus conocimientos y valoricen experiencias con vistas a la mejora personal en la organización o a conformar una base de saberes técnicos que les faciliten el enganche ante una eventual salida de la compañía. Tradicionalmente, los trabajadores poseedores de calificaciones generales o específicas (Weiss y Grisales, 1992) fueron conscientes del valor y “mercabilidad” de su fuerza de trabajo. Sin embargo, los nuevos beneficiarios de las capacitaciones relacionadas con herramientas de control de calidad, trabajo en equipo, normalización de procesos o simplemente de manejo de software elemental, perciben su formación y experiencia como un activo vendible en un escenario más amplio de posibles desempeños. Adicionalmente, debe tomarse en cuenta el poder estimulante de la capacitación y de ciertas experiencias de trabajo para determinados grupos de trabajadores que llegan a derivar de ello sensaciones de satisfacción, sentido de autorrealización y proyección individual.
6. Riesgo e incertidumbre: En los espacios laborales contemporáneos se perciben y se viven distintas sensaciones de inseguridad y temor, que son promovidas o aprovechadas por las gerencias para conseguir un disciplinamiento y control más completo de la fuerza de trabajo. El elemental miedo del trabajador estable a ser despedido es tan grande como el miedo del temporal o del trabajador de cooperativa a la mala evaluación que provoca la no renovación de su contrato. En este sentido, los trabajadores son protagonistas del riesgo e incertidumbre de la globalización, pero también lo son cuando, a instancias del discurso empresarial de competitividad y necesidad de rebajar “cargas laborales” de premios e interesados en reformas laborales, contrastan la productividad o el costo laboral de las plantas

en Colombia con los de sus competidoras en el exterior. Del mismo modo obra la continua difusión de indicadores y cifras de *benchmarking* de algunas empresas. Es interesante cómo los trabajadores se han apropiado de las típicas nociones de competitividad, flexibilidad y costos, acostumbrándose a valorar las posibilidades de la compañía y las suyas con respecto a tales indicadores. Además, constantemente se les recuerdan algunos datos que dejan mal parado el trabajo nacional frente a otras filiales o competidores externos.

7. Aproximación a la familia: Ciertas prácticas neopaternalistas<sup>1</sup>, cuyos destinatarios son la familia o el trabajador con su familia, conllevan nuevas relaciones entre la vida laboral y la vida personal del trabajador, entre el espacio de la empresa y el del hogar y la familia, y son un mecanismo para promover la lealtad hacia la empresa y el compromiso con las obligaciones laborales. Como en los clásicos tiempos de Ford, las empresas envían trabajadoras sociales a los hogares y emprenden diversos planes de acercamiento y ayuda a las esposas e hijos. La nueva configuración de empresa debilita la separación entre hogar y fábrica, y emplea distintas formas para estructurar vínculos entre gerencia y familia, por ejemplo actividades recreativas; cursos sobre paternidad, vida conyugal o relacionados con actividades económicas y pasatiempos; vacaciones en familia o elementos para usar en el hogar y las tareas domésticas concedidos como premios por productividad o sugerencias de calidad; y visitas de la familia para conocer la empresa.

En la vida de las empresas, estos procesos se relacionan y potencian entre sí y, junto con determinantes sectoriales y organizativas, conforman una nueva perspectiva en las relaciones entre empresas y trabajadores, que se examinará en seguida, partiendo de una visión panorámica del sector automotor en el país.

A continuación se analiza el proceso que han tenido las relaciones laborales y los sindicatos en las tres plan-

<sup>1</sup> La noción ‘neopaternalista’ se emplea para describir ciertas prácticas empresariales o tipos de relaciones laborales en que es usual acudir a estrategias destinadas a reducir el conflicto entre la gerencia y los trabajadores, crear relaciones de confianza, motivar a los trabajadores y comprometerlos moralmente con los fines productivos. Lo anterior se consigue por medio de políticas de bienestar e integración, que para los empresarios dependen más de su generosidad o sentido de responsabilidad social que de la necesidad de reconocer derechos laborales o acogerse a formas institucionalizadas de entendimiento y concertación con los trabajadores como grupo social autónomo. Ver López (1999).

tas terminales y su situación actual. Seguidamente, a partir de los siete temas que se acaban de esbozar, se procede a presentar información sobre casos significativos de compañías autopartistas, que de diferentes formas ilustran las tendencias señaladas, para finalmente reflexionar sobre la posible conformación de un nuevo estilo de relaciones laborales y las implicaciones que se derivan para los empleados.

## 2. Caracterización general del sector ensamblador y autopartista colombiano

Los primeros pasos para constituir una industria automotriz en el país se dieron a mediados de la década de los cincuenta, pero solo en las décadas siguientes fue un hecho la existencia de tres compañías ensambladoras, por lo demás muy representativas del esfuerzo industrializador colombiano dentro de las políticas de sustitución de importaciones, en las que se pensaba en promover sectores con apreciables y dinámicos encadenamientos productivos hacia delante y hacia atrás.

Así, a fines de los sesenta, la compañía terminal Colmotores, vinculada con la General Motors, comenzó una producción estable de vehículos; por la misma época se estableció Sofasa, relacionada con la francesa Renault, y a partir de la infraestructura comercial de la firma Leonidas Lara se fundó la Compañía Colombiana Automotriz, CCA, con participación accionaria de la japonesa Mazda. Ligada a este desarrollo, y también dentro del modelo de protección, se estableció la industria de suministros en donde, a cargo de la empresa privada y con base en un esquema normativo gubernamental, se elaboraban componentes intensivos en trabajo.

La política de protección determinó el funcionamiento de estas compañías terminales y de las autopartistas, ocasionando una situación de baja productividad y sobrecostos, que en los años ochenta, y más claramente a inicios de los noventa, situaron a esta industria por debajo de los niveles de competitividad internacionales. Con el suministro de componentes estratégicos restringido a las casas matrices, unos bajos volúmenes de producción elaborados en muchos modelos y, en general, el monopolio asegurado en el mercado nacional, no había muchas posibilidades de ser más productivos.

Después de varias décadas de crecimiento del mercado interno, la demanda bajó en la década de los ochenta y las compañías se vieron precisadas a reducir costos, despedir personal y plantearse seriamente tareas de mejora administrativa y eficiencia productiva.

En consecuencia, desde comienzos de los noventa, muchos aspectos internos y externos de las compañías automotrices experimentaron una ruptura notable con la forma como se venía trabajando y el cambio referido a las condiciones externas de competencia y mercado comenzó a ser una constante.

En la actualidad, el mercado y el sector automotor colombiano son pequeños en el contexto latinoamericano, del mismo modo que su sector fabricante y sus plantas autopartistas no han alcanzado niveles de sustitución de componentes tan avanzados: mientras a fines de los ochenta se vendían 55.000 unidades y se produjo un crecimiento más o menos sostenido, que llegó hasta casi 150.000 en 1997, en los últimos años apenas si se superan las 60.000 unidades; así, en los primeros nueve meses de 2002 se vendieron en el país 40.575 vehículos ensamblados localmente y 25.658 importados (*Portafolio*, octubre 10 de 2002, p. 9).

Las presiones del mercado mundial que afrontan las matrices se reflejan de distintas formas en las estrategias de competitividad que aplican en las filiales locales. En este contexto, tanto las metodologías de producción y abastecimiento de los autopartistas como sus prácticas en materia de gestión y relaciones laborales se han transformado, estimulando importantes avances en productividad y calidad. Así, el 90% de las 150 principales firmas autopartistas cuentan con certificaciones de calidad y varias han evolucionado en el proceso de constituirse en proveedores de carácter global o internacional<sup>2</sup>. Dentro de este sector más avanzado se destaca el grupo Chaid Neme, mediano consorcio de capital colombiano que, trabajando desde los años cincuenta, ha alcanzado una sólida posición.

### El grupo Chaid Neme

Como resultado de las certificaciones de calidad bajo normas ISO 9000 y QS 9000, conseguidas para sus productos (*Dinero*, febrero 12 de 1999, "A punta de autopartes"), este grupo ha mantenido una significativa presencia exportadora en los últimos años, que incluye acuerdos con firmas como la Ford, para el suministro estable de componentes que reclaman flexibilidad y buena respuesta en series cortas. De esta forma han

<sup>2</sup> Otros cambios están asociados al ingreso de firmas extranjeras al sector, ya que las principales compañías buscan alianzas con los proveedores de tecnología o con los poseedores del mercado internacional: p. ej., Yazaki, el fabricante de cables eléctricos más grande del mundo, compró a su similar colombiano Ciemel; Vitemco se unió con Vitro, el productor más grande vidrios de México y la francesa Michelin compró a Icollantas.



Tabla 1

**El grupo Chaid Neme**

EMPRESA	PRODUCTOS
AUTO INDUSTRIAL CAMEL S.A.	Bocinas eléctricas, tapas para radiador, mangueras flexibles para frenos hidráulicos
BONEM S.A.	Discos de embrague, prensas de embrague, discos agrícolas
COLOMBIANA DE FRENOS S.A. COFRE	Líquido para frenos
MANUFACTURAS DE ALUMINIO S.A. MADEAL	Ruedas de acero, ruedas de aluminio
GABRIEL DE COLOMBIA S.A.	Amortiguadores
INDUSTRIAS METÁLICAS ASOCIADAS IMAL S.A.	Resortes de ballesta, resortes helicoidales, cinturones de seguridad
INDUSTRIA DE MATERIALES DE FRICCIÓN IMI-RISA S.A.	Materiales de fricción
INCOLBESTOS S.A.	Materiales de fricción, sistemas de frenos
INDUSTRIA CENTRAL NACIONAL S.A. ICN	Materiales de fricción, bujías de encendido
CA ARTÍCULOS NACIONALES DE GOMA GOMAVEN	Artículos para uso automotor
COMPONENTES VENEZOLANOS DE DIRECCIÓN S.A. COVENDINSA	Válvulas para motor
GABRIEL DE VENEZUELA CA	Amortiguadores, silenciadores
HAYES WHEELS DE VENEZUELA CA	Ruedas de acero
METALÚRGICA CARABOBO S.A.	Resortes de ballesta, resortes helicoidales



vendido en mercados tan diversos como Medio Oriente, América Latina, Norte de África, Australia, Estados Unidos, visualizando en este último país las mejores posibilidades, en relación con su amplio mercado de reposición y el hecho de que las autopartes colombianas no tienen arancel.

**3. Las tres plantas terminales: variadas experiencias y resultados**

La actividad sindical más apreciable y significativa del sector automotor ha tenido lugar en las tres plantas terminales. Desde sus primeros años surgieron organizaciones que tenían en común su orientación política de izquierda, pero que, como se analizará, evolucionaron de modos muy diferentes. En contraste con otros sectores económicos colombianos, el apreciable tamaño de las tres plantas terminales (al menos para los promedios nacionales), su condición de sociedades anónimas con presencia de inversionistas extranjeros y del Estado, y la dirección por parte de gerencias profesionales facilitaron la organización sindical de los trabajadores y la institucionalización de la negociación colectiva, en una época en que la estructura concentrada y protegida de la industria dejaba apreciables márgenes para ser distribuidos entre los trabajadores.

La orientación de estas organizaciones, como producto de su afinidad con corrientes de izquierda, llevó a que durante la década de los setenta expresaran un estilo antagónico y radical en las relaciones industriales, al que las empresas opusieron una fuerte resistencia y distintas formas de bloqueo, sobre todo cuando éstas desbordaban los límites económicos. Sin embargo, existieron evidentes diferencias en la orientación política de los tres sindicatos, que van a traducirse en los distintos procesos que vivieron a partir de los años ochenta: mientras que las organizaciones de Colmotores y de la Compañía Colombiana Automotriz tenían una orientación moderada, la de Sofasa era evidentemente radical. Con el tiempo, las dos primeras organizaciones tendieron a posiciones pragmáticas y cierta mesura en sus posiciones, conquistando así algunos espacios de poder y perdurabilidad como organizaciones, mientras que la última se extinguió definitivamente en medio de un agudo conflicto.

**Sofasa-Renault**

Desde el comienzo, el rumbo de la organización sindical asentada en Sofasa fue el de la polarización y las exigencias radicales: como la denominó Dombois, “lucha de clases hasta el amargo final”. A lo anterior se agregó una continuada mala gestión de la empresa, que en los

años setenta se caracterizó por realizar su proceso productivo en sedes distantes; mantener una administración permeable a influencias políticas, burocratizada con funciones duplicadas en Medellín y Bogotá, además de proclive a fáciles e irresponsables concesiones. Lo anterior hasta 1989, cuando el Estado vendió su participación, y se introdujeron cambios y políticas de racionalización que dieron fin a un estilo de relaciones industriales antagónico y conflictivo.

La historia de las acciones del sindicato se había desarrollado dentro de una lógica de confrontación radical, buscando reducir el poder del que se veía como un enemigo de clase, la empresa, y bloqueando todos sus planes de mejora productiva. El sindicato alcanzó un gran poder de intervención en la política contractual, la estabilidad laboral, la movilidad interna y las remuneraciones, de forma que ante la crisis por reducción de la demanda y la necesidad de hacer más productiva la planta fue poco el margen de maniobra de la empresa en los años ochenta (Dombois, 2000).

Con la venta del capital estatal en 1989, la empresa fue privatizada y se emprendió un completo plan de reestructuración y cambio que implicaba despidos indemnizados, reforma de diversas cláusulas convencionales, como las relacionadas con la flexibilidad interna y la contratación a término fijo. El sindicato, fiel a su postura radical y combativa, convocó a una huelga en 1991, que se prolongó por 89 días, y en la que la empresa, con diversas estrategias, logró neutralizar a la organización, a tiempo que ésta perdía definitiva y casi totalmente el apoyo de sus bases. El resultado fue el debilitamiento de la organización, cuya base de afiliados pasó del 78% en 1991 al 26% en 1993, y una reducción de personal: de 2.000 que laboraban en 1987, a menos de 800 en 1991.

En el siguiente lustro, la empresa estructuró un modelo de relaciones laborales distinto, dirigido a reducir las tensiones y, ya sin presencia sindical, propiciar relaciones más directas entre los empleados y la gerencia, orientadas por una política neopaternalista, que pretende buscar la congruencia de intereses en el marco del limitado y dependiente pacto colectivo<sup>3</sup> que hoy representa a

los trabajadores y que permite a la empresa un control muy completo de la fuerza laboral. Los beneficios de tal esquema fueron expresados por un empleado del área comercial, señalando que facilita acuerdos entre trabajadores y administración, como se ilustra con el caso de una reciente crisis por baja demanda, en la que todos los empleados acordaron reducir los salarios, en lugar de que se decretaran despidos.

Desde fines de los noventa, la empresa ha mejorado consistentemente su posición competitiva, exhibiendo dinamismo en materia de innovaciones comerciales y organizativas, que se desarrollan en conjunto con los principales proveedores y la colocan en primer lugar en ventas, exportaciones y rentabilidad. Así, el costo de transformación de un vehículo en planta pasó de \$US 1.000 en 1998 a 540 en 2002 y se plantea la necesidad de bajarlo a 350; el tiempo de ensamble de un vehículo pasó de 26 horas en 1995 a 14 en el 2002; aumentó la participación en el mercado nacional de 12.5% en 1998 a 22.1% en 2002, con un crecimiento de ventas del 37% y se proyecta como base fundamental del avance de Renault en la CAN (*Dinero*, abril 4 de 2003, "El desafío de Sofasa", pp. 26-36).

Los grupos Kaizen, integrados por trabajadores polivalentes, han sido un importante elemento de productividad, que se combina con avances en sistematización de la empresa y programas que involucran al trabajador con los fines productivos como el de "Creación de cultura para generar valor". La fuerza laboral de producción en un 80% es vinculada a término fijo y sujeta en su mayoría a renovaciones de contrato o reenganches, según los resultados de continuas y detalladas evaluaciones.

El Kaizen se entiende como un sistema para generar ideas y sugerencias, que pueden convertirse en proyectos y conducir a premios y reconocimiento. A partir de una idea, el grupo traza un plan de acción y se emplean indicadores; la participación no es formalmente obligatoria ni una actividad para todo el personal, sino que los participantes se vinculan por temporadas. Un típico grupo Kaizen se compone de un responsable de grupo que coordina las reuniones y actividades, dos trabajadores a término indefinido y cuatro temporales; se reúnen al final de la jornada y pueden recibir ideas de quienes no están en el grupo.

En las labores del grupo Kaizen, como en los puestos, para los trabajadores es fuerte la presencia de controles e indicadores. Por una parte, los derivados de la aplicación de la ISO, que suponen un aprendizaje y comprensión de especificaciones y procedimientos, y que se

<sup>3</sup> Modalidad de negociación colectiva permitida por la legislación laboral colombiana, en la que trabajadores no sindicalizados firman acuerdos con representantes de la empresa. En este esquema, los voceros de los trabajadores deberían ser elegidos y ejercer una representación auténtica de los trabajadores. Sin embargo, en la realidad, el pacto colectivo es un tipo de contrato de adhesión impulsado por los empresarios y sin verdadera representatividad, destinado a restar influencia al sindicato. Esta especie de sindicato patronal puede tener paralelismo o simultaneidad en las empresas respecto al sindicato independiente.

deben explicar sin errores en pruebas periódicas; por otra parte, “la presión de la evaluación” del desempeño general. A ambos es común la necesidad de cumplir y no quedar en evidencia de poca voluntad hacia la empresa, si se quiere tener renovación del contrato temporal.

En Sofasa es significativa una forma de individualización del control en las dinámicas del grupo Kaizen y de los puestos, cuando algunas exigencias y presiones a las que deben responder los trabajadores para “cuidar el puesto” se presentan más como provenientes del responsable del grupo o equipo, que de la gerencia. Estas dinámicas llevan a que algunos jefes pidan “como cosa suya” a los trabajadores que hagan ciertos esfuerzos adicionales, alarguen su turno, no reporten algunas horas extras o destinen tiempo fuera de la jornada a actividades de trabajo<sup>4</sup>.

Este es un aspecto en el que los trabajadores están ante exigencias formalmente voluntarias, pero que asumen como obligatorias con la idea de cumplirle al superior para no resultar mal evaluados; p. ej., aceptan prolongar el turno de trabajo aunque se les haya avisado de modo inesperado y ello choque con sus planes y necesidades en su tiempo libre. Del mismo modo, hay la idea de que los permisos solicitados e incapacidades son tomados en cuenta desfavorablemente en la evaluación, por lo cual los restringen al máximo.

Como se ha indicado, en Sofasa predomina el contrato temporal de entre 3 y 12 meses, al que se puede ingresar inicialmente con el apoyo de un padrino, que puede ser alguien del nivel directivo o un operario con buen desempeño. La renovación del contrato y el reenganche pueden ocurrir después de una o más semanas, de forma tal que en la condición de temporal se pueden acumular cinco o siete años de trabajo. Los temporales cuentan con unas pocas líneas de ascenso, pago de horas extras, prestaciones y acceso a pequeños créditos, en contraste con los trabajadores establemente vinculados para quienes hay préstamos para vivienda y vehículo reglamentados en el pacto colectivo.

Los programas para la familia, que también son muy estructurados y diseñados por trabajadoras sociales en esta firma, se dirigen en algunos aspectos al personal temporal. En este campo se tiene el programa “Empresa de puertas abiertas” para que los familiares del trabajador usen espacios deportivos y recreativos de la empresa, cursos sobre manualidades y actividades generadoras de ingreso, boletines empresariales, etcétera.

<sup>4</sup> Se tendrían que estudiar más detenidamente los mecanismos de control sobre responsables de grupo y mandos medios para entender el esquema completo de exigencias.

En una situación de elevados índices de desempleo y de predominio generalizado del contrato a término fijo en todas las actividades, es indudable que para los temporales de Sofasa cuenta como factor de motivación el solo hecho de tener trabajo en una compañía de renombre en el país y el salario que con horas extras puede acercarse al millón de pesos. Se aprecia también la experiencia que pueden adquirir y la posibilidad de tener en su hoja de vida el nombre de una empresa reconocida por el entrenamiento que aporta en tópicos de calidad, normas ISO, justo a tiempo, etc. En consecuencia, estos trabajadores sortean los estrictos controles y exigencias laborales, en medio de la incertidumbre de no saber si serán vinculados nuevamente; asumen que con su buena conducta y con “salir normalmente” pueden “ganarse el puesto” y tener una nueva vinculación temporal.

### Colmotores

La organización sindical de esta compañía también mostró en un principio tendencias antagónico-conflictivas. Tuvo hasta los años ochenta una fuerte influencia política de sectores de izquierda, que evolucionó hacia posiciones moderadas en sus líneas de acción y un fortalecimiento de las posturas apolíticas y realistas. Esta compañía no presentó ningún decaimiento productivo con el comienzo de la apertura y pudo emprender una racionalización de sus políticas de personal.

No obstante el nivel de politización radical, la organización siempre tendió a la defensa pragmática de los intereses y a establecer acuerdos, con un buen apoyo de los afiliados. En este caso, las presiones hacia una situación antagónica y conflictiva provenían en gran medida de la empresa, que mantuvo un estilo autoritario y generó muchas contradicciones en las relaciones laborales.

Se conformó un esquema de relaciones laborales en el que no se prescribían o hacían explícitos sus principios más importantes; así, p. ej., respecto a la política de contrataciones, la empresa no tenía limitaciones formales para contratar personal temporal, pero el sindicato en la práctica podía negociar en cada convención la vinculación a término indefinido de grupos de ellos, así como pactar incrementos salariales, dar prioridad a la antigüedad en ciertos eventos y definir algunos otros aspectos del proceso laboral.

Ya avanzados los años ochenta, las políticas empresariales de racionalización de costos, en el marco de la crisis de demanda interna, condujeron a despidos y sobre todo a un significativo aumento de la contratación temporal. En estas condiciones, con una pérdida de posiciones de los líderes radicales, el sindicato se alejó de

la tendencia a movilizar políticamente a sus bases y se orientó más a una postura de organización apolítica que presta servicios y por vías institucionalizadas representa los intereses de los trabajadores esencialmente en temas económicos, sin objetar mucho las políticas empresariales.

En este proceso, la empresa ganó espacios para sus políticas de modernización, constituyó formas de participación y comunicación directa con el personal, limitando el rol del sindicato, de modo que éste “perdió formal e informalmente incidencia en el mercado laboral interno, especialmente en el control de la movilidad horizontal y vertical, sin que ello condujera a conflictos colectivos. Perdió peso e influencia como instancia mediadora y representativa en los conflictos de la cotidianidad empresarial y como actor en la configuración del trabajo” (Dombois, 2000, p. 165).

En los últimos años, atendiendo directrices de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) a la que pertenece, Colmotores Sintracol se integró al sindicato de la industria metalmeccánica Sintraime<sup>5</sup>. Según un directivo, de este cambio surgieron dos líneas de acción: una del ámbito externo, que actuará frente a las políticas nacionales de empleo y reformas económicas generales; la otra se concentrará en la negociación colectiva y los problemas específicos de la empresa, dando prioridad a temas como salud ocupacional y salarios.

La estrategia de desgaste de la organización sindical en los últimos años, entre otros factores, ha llevado al descenso de la afiliación a menos de un tercio de los vinculados, con tendencia a la reducción. Desde comienzos de los noventa se tiene como consigna la vinculación a término fijo de la mayoría de sus empleados, incluidos los ingenieros y técnicos especializados (esta forma de contratación alcanza hoy el 70% de los ocupados). A los mismos propósitos obedecen otras prácticas, como restricciones disimuladas a la actividad sindical; estímulos para la gente no afiliada y presiones para los afiliados; planes de retiro voluntario y pensiones anticipadas para trabajadores con cerca de 30 años de antigüedad, que son la principal base de afiliados de la organización. Al mismo tiempo, la empresa ha dado muestras de un manejo adecuado de la llamada estrategia del contrapliego en las negociaciones, para desmontar puntos de la convención, aunque sea después de meses de trámite legal, tribunal de arbitramento, etcétera.

<sup>5</sup> El sindicato de industria Sintraime tiene aproximadamente 1.800 afiliados en todo el país. Aproximadamente 400 pertenecen a la seccional de Bogotá, de los cuales 330 son de GM-Colmotores, sobre una planta de 1.200.

Pese a esto, hacia 1998 se presentó un conflicto que estalló en una huelga que a su vez derivó en un tribunal de arbitramento. El tribunal afectó el movimiento sindical de manera notable. Dejó en una suerte de limbo jurídico algunos puntos de la convención colectiva atinentes a remuneraciones extras adquiridas por convención y posteriormente las eliminó mediante su pronunciamiento. En consecuencia, el sindicato perdió credibilidad: “siempre nos afectó porque la gente se desgastó y no vio buenos resultados y hasta ahora estamos comenzando a lograr apoyo. En la última negociación las cosas fueron diferentes y logramos que se nos restableciera la convención,... Realmente en lo que estamos es en ver cómo nos mantenemos”.

La debilidad del sindicato de Colmotores se refleja en su carácter minoritario, que permitió recientemente el establecimiento de un pacto colectivo por parte de la empresa. También es evidente el poco avance en reclamaciones relacionadas con el rápido cambio y la velocidad e intensidad del trabajo en las líneas y sus consiguientes problemas de tensión en los puestos, así como con las exigencias de aumentar la cifra de vinculados a término indefinido.

En el contexto de la organización del trabajo hay disposición para conocer y aplicar nuevas prácticas y metodologías de producción y calidad. Con la idea de que “no es solo filosofía”, se establecen objetivos, controles y seguimiento estadístico de avances de una serie de metodologías que se adoptan dentro de una lógica de eclecticismo corporativo: “se aplica todo lo que demuestre resultados”. Así, se mezclan prácticas clásicas de distinto origen, p. ej., las de Toyota en el campo de los suministros y el manejo interno de los componentes (justo a tiempo y Kan-Ban), con las del PPUP (pago por unidad montada) y FIFO (primero ingresado, primero en salir). En relación con la fuerza laboral, PMC (programa de mejoramiento continuo), plan de sugerencias con premios acumulados según la cuantificación del aporte realizado, *Go Fast* para suprimir entorpecimientos por trámites burocráticos y papeleos.

Frente a épocas anteriores, el sitio de trabajo revela abundancia de metodologías, manuales y mediciones: cuantificación de variables y exposición de resultados en cuadros con gran impacto visual, claridad y síntesis, para recordar constantemente el control y la presión de las metas. Además, cierto despliegue de lenguaje gráfico relacionado con los programas de desarrollo, exigencias de la norma ISO, seguridad industrial, misión y valores de la organización.





En los últimos seis años, una de las metodologías de eficiencia con más impacto laboral ha sido la de células de producción o grupos de trabajo, que combinan otros conceptos productivos como polivalencia, empoderamiento, autogestión, etc. El grupo está integrado por 6 a 14 personas, cada una de las cuales se debe desempeñar en cinco tareas; tiene un líder rotativo y elegible; adopta un nombre; se ajusta e integra gregariamente; y, dentro de la práctica del lenguaje gráfico en los puestos, exhibe los nombres y fotos de sus integrantes, y tarea.

Cada trabajador del equipo, adicional a su tarea específica, tiene funciones relacionadas con el grupo; p. ej., control de costos, logística, calidad, mantenimiento, seguridad industrial, de las cuales debe hacer seguimiento y elaborar reportes. Se contempla el reparto de tareas entre los miembros del equipo cuando falta algún integrante y la emulación y concurso que premia el desempeño de los mejores equipos. Se pretende también que el equipo tenga algunos momentos de relajación y destine tiempo a actividades de tipo recreativo o artístico.

El trabajo en equipo traslada las funciones de control del antiguo supervisor a todos los integrantes del equipo y por ello aumenta la productividad. En esto incide tanto el compromiso con las metas, autocontrol y responsabilización que se generan en el interior del grupo, como la obligación para los integrantes de suplir las ausencias normales de alguno de los miembros por medio de la redistribución de tareas; lo anterior conduce a que se asuma una mayor proporción de trabajo. De este modo, se origina una presión de grupo que lleva a la reducción de permisos y a que la empresa prescindiera de los antiguos operarios reemplazantes.

A pesar de que la mayoría de sus trabajadores y empleados tienen vinculación temporal, y tal vez en correspondencia con su inclinación a acoger nuevos recursos de productividad y de reducción de costo salarial, en el 2001 Colmotores comenzó a subcontratar con empresas asociativas de trabajo o cooperativas de trabajo asociado<sup>6</sup>. Esta modalidad se aplica en tareas que la empresa considera no esenciales o periféricas, tanto administrativas como operativas. La cooperativa Codexo

gestiona tareas administrativas de manejo de información de rutina, parte de las cuales se hacen fuera de la compañía; Cipro provee personal para desempaque en almacén y ubicación de material en puestos y líneas, del mismo modo que para oficios de mantenimiento preventivo y de planta, secciones casi copadas con operarios de turno, fresadora, técnicos electricistas y mecánicos. De acuerdo con el sindicato, en un primer momento, la empresa persuadió a personal temporal para que integrara cooperativas con el ofrecimiento de 640.000 pesos como ingreso mensual, pero luego esta cifra descendió a 400.000.

Las diferencias salariales entre el personal de cooperativa y el de planta dejan en claro que la reducción de salarios es el factor decisivo en la aplicación de esta modalidad. Así, mientras un tornero de cooperativa percibe \$450.000 al mes, y la compañía no le paga a cuenta de permisos, incapacidades, etc., el vinculado por la empresa, tal vez con menos conocimiento técnico, recibe \$1.400.000. Hace cuatro años, el taller de mantenimiento tenía 90 trabajadores con vinculación directa; hoy solo tiene 20 y cerca de 70 trabajadores de cooperativas.

Adicionalmente cuenta la posibilidad de obtener un rendimiento más elevado en el trabajo y máxima flexibilidad en el empleo del tiempo. Al comprometerse a proveer un servicio íntegro, el horizonte de responsabilidades asignadas al trabajador cooperativo no necesariamente tiene por referente la duración de una jornada laboral: con frecuencia exceden las ocho horas de trabajo, deben sortear horarios adversos y prolongación imprevista e inconsulta de la jornada.

Con el predominio del trabajo temporal ya se había conseguido rebajar de manera considerable los costos laborales, pero las cooperativas ofrecen adicionalmente las ventajas del trabajo más eficiente y autogestionado, dado que está motivado y potenciado por la interacción social de los grupos de trabajadores "en su ilusión de autonomía". Como se sienten trabajando para conseguir sus ingresos y hacer crecer "su cooperativa", se esfuerzan más en cumplir los estándares exigidos para mantener los contratos de provisión de servicios de trabajo.

La cooperativa como organización solidaria y de trabajo asociado, que es regida por asamblea de delegados, suprime la perspectiva de la relación salarial y del contrato laboral a los afiliados: promueve más bien la percepción de ser colectivamente prestadores de servicios en el marco de las relaciones comerciales. En el piso de la planta comparten el trabajo más de 300 vinculados establemente, 800 con contrato a término fijo y 250 pro-

<sup>6</sup> En los últimos años, empresas de todos los sectores productivos han recurrido cada vez más a esta modalidad de subcontratación para servicios relacionados con la producción o trabajo directamente productivo dentro o fuera de las plantas. En algunos casos, las empresas tienen injerencia en la creación y administración de las cooperativas y en ocasiones presentan su utilización como una actividad de apoyo a la comunidad o de responsabilidad social.

vistos por las dos cooperativas, en un ambiente en el que es imposible la solidaridad y se notan las tensiones y animadversión de temporales y cooperativos en contra de los de término indefinido a causa de las notorias diferencias salariales.

Por otra parte, a instancias del discurso de competitividad de la empresa<sup>7</sup>, que se refiere a la “carga laboral” y compara los salarios locales con los de las plantas filiales en los países vecinos, los temporales y cooperativos tienden a asumir que su ingreso es bajo y que la empresa afronta dificultades debido a la “buena situación” del personal sindicalizado. Para éstos, los buenos niveles productivos de aquéllos dependen esencialmente de su autoexplotación y facilitan que la gerencia los señale como improductivos y muy dados a solicitar incapacidades médicas y permisos. Según voceros sindicales, los temporales y cooperativos toman menos en cuenta sus accidentes menores y problemas de salud, evitando en lo posible incapacidades o permisos personales, porque saben que ello incide, para los primeros en la evaluación que define la renovación del contrato, y para los segundos en los niveles de eficiencia e ingreso como prestadores de servicios.

El sindicato ha criticado sin ningún resultado el empleo de personal temporal, equipos de trabajo y cooperativas. Frente al último tema ha optado recientemente por una vía de reclamación legal, ante instancias como la Superintendencia que regula las entidades solidarias y el Ministerio de Protección Social (antes Ministerio del Trabajo), fundamentando su denuncia en aspectos normativos del funcionamiento de cooperativas que no se cumplen. Al parecer, es ilegal usar cooperativas para suministrar trabajadores en misión o a término fijo, del mismo modo que realizar las tareas asignadas en las instalaciones de la empresa, usando equipos y maquinaria del contratante y con subordinación de los trabajadores cooperativos a las órdenes de la misma.

A otro nivel, se expresa la denuncia pública de estos sistemas de trabajo como formas de desvirtuar la naturaleza autónoma y solidaria de las cooperativas, convirtiéndolas en entidades creadas por las empresas y destinadas a proporcionar trabajo barato al mar-

gen de las exigencias de los contratos de trabajo y la relación laboral asalariada<sup>8</sup>. De modo análogo se señala una desnaturalización o funcionamiento anómalo de los mecanismos de asamblea y democracia interna de las cooperativas.

### **Compañía Colombiana Automotriz (CCA)**

Esta organización tuvo en sus primeros períodos algunas tendencias hacia el esquema de la confrontación radical, pero llegó a estructurar un modelo muy pragmático y efectivo de acción centrada en los aspectos económicos. Dentro de los distintos sindicatos consultados, este fue el único en que se encontró una buena autoevaluación sobre la situación de la organización y sus logros recientes.

Una mirada a los datos esenciales muestra un notable contraste con la situación típica del sector. En esta compañía predomina la vinculación a término indefinido, la organización cuenta con 504 afiliados sobre un total de personal de planta de 650, y 145 trabajadores temporales, para quienes la convención pacta algunos beneficios salariales. A diferencia de un buen número de compañías, p. ej. Colmotores, la vinculación de temporales no ha tendido a crecer y requiere aceptación sindical. Los directivos del sindicato explican su aprobación al ingreso de temporales argumentando que se trata de facilitar la actuación de la empresa ante coyunturas favorables, pero inestables, de exportación a países vecinos, asegurando que se espera pedir la vinculación estable de esos trabajadores en cuanto se establezcan esos mercados, tal como ha ocurrido en anteriores oportunidades.

Los entrevistados y otros conocedores del sector se refirieron al buen clima de relaciones que existe entre el presidente de la compañía y el sindicato, en donde es usual la consulta y acuerdo sobre los temas más significativos para los trabajadores, así como la flexibilidad de la organización ante prioridades de la empresa, p. ej., frente a la necesidad de que se trabajen horas extras o de que se cambie el esquema de vacaciones. Como ejemplo de esta tendencia se tiene un despido concertado hace tres años: en un momento en que la crisis económica obligó a reducir la planta de 1.200 trabajadores a la cifra actual de 670. Para este despido se tuvo en cuenta la tabla de indemnizaciones pactada: “la empresa llamó a arreglar la situación laboral a un grupo. Quienes quisieron, arreglaron, recibieron su plata y se fueron”.

<sup>7</sup> Un ejemplo de expresión del discurso de la competitividad: constantemente, un ingeniero dice de manera pública que si no se mantienen determinados estándares de producción, la casa matriz no tendría ningún inconveniente en cerrar la planta y trasladar la producción a un país vecino. De modo análogo, se crea conciencia sobre diversos factores fuera de control de la gerencia, que podrían intempestivamente desestabilizar a las empresas, como la caída de la demanda por crisis en el país vecino al que se exporta.

<sup>8</sup> Con relación a la contradicción cooperativas-derechos laborales se estudian ajustes legales. Ver *Portafolio*, octubre 28 de 2002, p. 23, “control a cooperativas de trabajo asociado”.

Naturalmente se pueden mencionar otros resultados más fáciles de aceptar y valorar como logros de un buen entendimiento empresa-sindicato. V. gr., la negativa de la organización a la introducción del sistema de trabajo en equipos que se describió para Colmotores, argumentando la inconveniencia de que los trabajadores manejen sus propios permisos o los condicionen a necesidades de la producción o a una mejor productividad, renunciando al esquema convencional y remunerado de permisos para atender cuestiones familiares y personales.

El clima de pragmatismo y buenas relaciones se ha reflejado también en la forma de negociación aplicada en las dos últimas convenciones colectivas, en las que se notó una distensión del proceso de presentación y discusión del pliego. A partir de un balance del presidente de la compañía sobre la situación económica, se flexibilizó el esquema típico de conversación y se hicieron acuerdos más rápidos, abandonando aspectos del “rito tradicional de negociación”, en que hay demostraciones de conflictividad y ocurre una lucha entre la empresa que quiere quitar algunos puntos y el sindicato que quiere introducir o mejorar otros.

Se ha llegado a un tipo de “negociación sin pliego” que parte de un marco de convenio donde se incluyen los puntos que el sindicato indica para revisión, y la empresa expresa cuáles puede revisar y cuáles no. Se produce un acuerdo sobre lo que se quiere revisar y lo que no, y se redacta más ágilmente la convención. Este sistema de negociación se considera una innovación, que aunque rompió con costumbres muy arraigadas, dio buenos resultados y se ha extendido a otras organizaciones que en principio lo criticaron.

#### 4. Casos representativos del sector autopartista

##### *Icollantas o Michelin Andina*

La experiencia de esta compañía es muy ilustrativa del rumbo de muchas organizaciones sindicales en cuanto a reducción de su base de afiliados a causa de las tácticas de debilitamiento empleadas por la gerencia y la pérdida de espacios de participación y regulación. Con una organización de empresa y otra de industria, sus afiliados pasaron de 945 a 245, luego de la puesta en práctica de planes de retiro voluntario que implicaron la renuncia al sindicato y el trámite de solicitud para despedir a 350 operarios.

Las prácticas antisindicales de la empresa incluyeron el establecimiento en 1992 de un Plan de Beneficios Ge-

nerales, diferente a la convención colectiva, en la planta de Cali, que produjo la desaparición del sindicato de base y la extrema reducción de los afiliados al sindicato de industria. Dos años después, se promovió el Plan de Beneficios Generales entre los trabajadores de Bogotá, con aumentos salariales, préstamos de vivienda, primas extralegales, auxilios de educación, entre otros, superiores a los pactados en la convención colectiva, condicionados a la desafiliación de la organización sindical.

En la actualidad esta empresa pertenece a la firma francesa Michelin y se dedica a elaborar ciertas referencias de exportación a países suramericanos. No obstante el cambio de propietario, las prácticas de gestión conservan el mismo tono de hostilidad e intimidación ante el sindicato; por ejemplo, en el procedimiento de reclutamiento apelan al típico y conocido recurso de explorar a fondo las actitudes del aspirante ante las organizaciones sindicales. En relación con el ingreso y control de los trabajadores jóvenes, lo más llamativo tal vez es el empleo de un esquema clientelista de padrinos, en el cual personas allegadas a la gerencia recomiendan a un candidato y se hacen responsables de los errores y de la conducta del trabajador admitido. Ante cualquier falta o actitud que la empresa considere inconveniente, el padrino realiza un controlador llamado al orden.

Con ello se consigue que quien desee ingresar y permanecer en la empresa, por sugerencia directa del padrino que lo recomienda y como condición tácita, no debe vincularse al sindicato y se compromete a acatar todas las directrices de la gerencia, las políticas de calidad y los requerimientos de trabajo extra. Los mandatos implícitos tienen que ver tanto con aspectos disciplinarios y de compromiso con la productividad, como de alejamiento del sindicato. En un momento de agudo desempleo y en que la perspectiva de los despidos siempre está gravitando sobre los trabajadores, funcionan mecanismos de espionaje, delación y rumores para informar a los directivos cualquier conducta reprobable o actitud desleal. De este modo, la gerencia mantiene un clima de ostracismo y distancia entre la organización sindical, integrada por una minoría de trabajadores antiguos y la mayor parte del personal más joven.

La forma de control lleva a que se haga un esfuerzo por implicar profundamente al trabajador en las consignas de la calidad y de agregar valor al producto, así como en la lógica de competencia y comparación productiva global, cuando se le recalcan los niveles productivos de las plantas colombianas en relación con los de filiales de otros países, como Tailandia. Las cifras de la productividad se hacen intimidantes cuando los directivos señalan

que los indicadores de costos no son ventajosos en Colombia en relación con sus otras fábricas, y los trabajadores se han apropiado del recurso de la comparación del costo en dólares del kilo de llanta o de la producción por hombre y unidad de tiempo.

### **Incolbestos**

Esta compañía ha desarrollado un conjunto de prácticas neopaternalistas que combinan participación, capacitación intensiva, estabilidad e integración de los trabajadores. Su buena posición competitiva se refleja en incrementos de la planta de personal, que ha pasado en los últimos tres años de 550 a 634 y luego a 668 trabajadores, 70% de los cuales está vinculado a término indefinido. Esta compañía, como reflejo de su cultura organizacional orientada a la calidad y eficiencia, ha desarrollado un esquema de manejo en el que se procura establecer relaciones directas con los trabajadores y, dentro de ciertos límites, mecanismos de comunicación y escucha de inquietudes. Las principales prácticas de este estilo de manejo son:

- El trabajo sujeto a normas ISO que implica orientarse por cronogramas y guías diarias de labores. Cada operario tiene un conjunto de rutinas altamente prescrito, donde se indica qué hacer y cómo hacerlo, admitiendo aportes y propuestas de modificación. Todas las islas tienen fichas de registro manual de variables, cuyo manejo significa realizar una forma de autocontrol o auditoría: se anotan las novedades y las variaciones no explicadas sobre los estándares normales.
- De una disposición de la producción en celdas o módulos de producción con integración de máquinas en semicírculo según afinidad técnica, se pasó al sistema de minifábricas. La planta se divide en áreas de afinidad técnica y procesos diferenciados según la lógica de elaboración de cada etapa o producto. Se asignan responsabilidades y autonomía de manejo a equipos de trabajadores.
- Grupos de mejoramiento y otras formas de participación orientadas a actividades culturales, deportivas y recreativas; p. ej., todos los años en agosto se realizan las “jornadas de calidad” con actividades lúdicas para recrear elementos de la cultura (en una ocasión se hizo una representación sobre EE. UU. y Japón, actuando como clientes), charlas para los trabajadores y sus familias.
- Las metodologías que permiten participar y sugerir ideas partieron de los círculos de calidad, pero han

ido cambiando y teniendo su propio mejoramiento continuo. Los premios consistían inicialmente en elementos para el hogar, luego en bonos para hacer mercados y, más recientemente, con el discurso de promover la cultura, se dan boletas para ir con la familia a eventos recreativos y culturales. Del mismo modo, en el esfuerzo por “extender el concepto de calidad a la vida de la gente”, aproximándose e incidiendo en su vida personal, se hace extensiva la capacitación a las esposas y a los hijos, a través de cursos sobre cultura ciudadana, medio ambiente, comportamiento cívico, talleres para creación de microempresas, trabajos manuales, vacaciones recreativas, así como videos y recorridos por la empresa, un sábado al mes, para que la conozcan y sepan cómo trabajan sus familiares.

- Un esquema de capacitación técnica muy elaborado que conduce a alguna polivalencia de tareas y a mecanismos de autocalificación y entrenamiento de otros por parte de quien ya posee las destrezas<sup>9</sup>. Así mismo, apoyo y estímulo a quienes estudian fuera de la empresa en jornada nocturna y, en algunos casos, promoción cuando reciben título profesional.

Estas experiencias de fondo neopaternalista son consideradas por la gerencia como un proceso de varios años, que partiendo de unos valores o filosofía empresarial del fundador del grupo, conducen al buen clima organizacional y sentido de pertenencia a la empresa, y en conjunto con otros aspectos explican los buenos resultados. En una firma donde nunca ha habido formas organizadas y autónomas para que los trabajadores expresen sus necesidades, estos mecanismos parecen tener un impacto integrador y productivo muy fuerte.

Empresas como Incolbestos y otras del grupo, en donde se aplican principios similares, han fomentado en sus trabajadores una aproximación al discurso de la competitividad, que ellos expresan casi automáticamente en frases como agregar valor al producto y no al costo, bajar tiempos de producción de cada máquina, etc. Al respecto es significativa la práctica de la planeación estratégica participativa que se realiza con reuniones que convocan el aporte de todos los niveles de la organización. Esta especie de

<sup>9</sup> Uno de los elementos que apoya el desarrollo de estos procesos es la sofisticación de los sistemas de selección, orientados a conocer a fondo aptitudes y rasgos de personalidad, junto con el largo y ventajoso período de prueba que significa el contrato a término fijo del primer año.



adoctrinamiento para la competitividad, junto a los esquemas de polifuncionalidad, autorresponsabilización, participación, comunicación fluida dentro de los equipos y con las instancias directivas, etc. conforman un ambiente muy estimulante para la productividad.

### Conclusiones

La mirada a los procesos y prácticas empresariales de estas tres plantas ensambladoras y dos autopartistas muestra cierta heterogeneidad de estilos de manejo, pero también un buen número de aspectos en común. En primer término se debe resaltar que los empresarios con sus estrategias y nuevas prácticas de gestión han restado espacios y posibilidades a la representación de intereses apoyada en sindicatos, en donde ella existió. Confluyen muchos elementos de cambio en el perfil de los trabajadores, mediante una cuidadosa selección que estimula una segmentación interna y diferenciación, por un lado, de jóvenes, la mayoría de las veces vinculados como temporales, con mejor educación, receptividad para las nuevas formas de comunicación y prácticas organizativas y nula experiencia sindical o política, y, por otro, antiguos sindicalizados establemente vinculados.

Las experiencias de Colmotores, Sofasa e Icollantas parecen más representativas del estilo de ajuste fuerte y autoritario en el manejo de las relaciones laborales, en donde se combinan recursos de típica flexibilidad de costos (temporalidad, cooperativas) con estrategias de innovación organizativa (equipos de trabajo, polivalencia, participación). Mientras que con los pactos colectivos y otras presiones antisindicales se niega la posibilidad de mantener verdaderas vías institucionalizadas de entendimiento entre la gerencia y los trabajadores, las prácticas neopaternalistas, como la aproximación a la familia, bus-

can establecer otro tipo de vínculos y formas de integración con los trabajadores.

Los estilos de Mazda e Incolbestos son también vías neopaternalistas que parecen más determinadas por elementos del estilo gerencial de manejo y la cultura corporativa. En el primer caso, la situación excepcional y atípica de ser dirigida hace años por un presidente que lleva a la práctica posturas humanísticas y democráticas, sumada a la flexibilidad de un sindicato con plena disposición a concertar, muestra logros más sólidos en el contexto de la negociación. En el segundo caso, en el marco de un discurso de productividad y eficiencia muy penetrante, se estructura una forma de manejo basada en la integración de los trabajadores y cierta proximidad con la gerencia, de modo que las dinámicas de capacitación, metodologías de calidad y equipos de trabajo completan un nuevo escenario de trabajo.

Un elemento significativo de los nuevos contextos laborales es la incertidumbre y el temor que pesa sobre la mayoría de los partícipes, y que la gerencia emplea como instrumento de control social o disciplinamiento de la fuerza laboral. Es obvio que la sensación de inseguridad y adversidad del mercado laboral y de la competencia global existe para todos. Sin embargo, en otro nivel, los indicadores típicos del *benchmarking* y otras nociones propias del discurso de la competitividad y productividad en las empresas, cuando comparan salarios, eficiencias o participaciones en el mercado entre compañías, filiales o tipos de trabajadores, llegan a permear e incidir en las percepciones que tienen de sí mismos, de otros grupos y de su papel en las organizaciones, p. ej., cooperativos y temporales frente a trabajadores con contrato a término indefinido sindicalizados.

Por lo demás, los distintos segmentos en que resultan divididos los trabajadores en virtud de las condiciones contrastantes en materia contractual y salarial afron-



Tabla 2

#### Síntesis de prácticas y variables en las compañías analizadas

Variable Empresa	Cooperativas	Equipos de trabajo	Programas hacia la familia	Porcentaje de afiliados al sindicato indep.	Porcentaje de temporales	Forma de representación
Sofasa	No	Sí	Sí		80%	Pacto colectivo
Colmotores	Sí	Sí	No	25%	80%	Sindicato y Pacto colectivo
CCA	No	No	No	85%	20%	Sindicato
Icollantas	No	No	No	31%	10%	Sindicato y Pacto colectivo
Incolbestos	No	Sí	Sí	No hay sindicato	10%	

tan una nueva concreción del control y objetivación de la autoridad empresarial. Por una parte, los indicadores y catálogos como los de las normas ISO o las metodologías de calidad y, por otra, los compañeros y responsables de los equipos de trabajo aut DIRIGIDOS son instancias mediadoras que transforman la naturaleza del control e individualizan las situaciones, de modo que los trabajadores como grupo social están lejos de experimentar colectivamente las amenazas (Zubero, 1998).

Adicionalmente, dependiendo del factor calificación y contexto empresarial, las particularidades de la precarización del trabajo se manifiestan con distinta intensidad: muy claramente en la mano de obra cooperativa, que en el marco de las presiones por resultados con independencia del límite de jornada de trabajo se desliza fácilmente hacia la autoexploración, pero también en los temporales y los grupos en extinción de trabajadores vinculados de manera estable. En escenarios de trabajo en donde la negociación colectiva garantizó seguridades y regulaciones en las condiciones de trabajo reinan ahora los distintos factores de precarización (Agullo, 2000), como las presiones implícitas para evitar pedir permisos o reportarse enfermos, además de la discontinuidad del empleo, arbitrariedad empresarial, incapacidad de control sobre el trabajo, desprotección del trabajador y baja remuneración.

Se ha presentado una visión panorámica de algunos elementos del nuevo espacio de las relaciones laborales, perceptibles en la vida de cinco compañías representativas de la rama automotriz colombiana. Salvo el caso atípico de la CCA, en todas las empresas analizadas y en otras de que se tiene noticia, la negociación colectiva y las relaciones industriales han perdido significación como bases para la interacción y el acuerdo entre capital y trabajo, tendientes a definir el tipo de relaciones laborales y las condiciones de trabajo de las compañías. Las políticas de personal, gestión de la calidad y organización de la producción aquí ilustradas están conformando nuevos modelos de relaciones laborales, caracterizados en buena parte por la imposición unilateral de las empresas, sea por medio de mecanismos autoritarios o estrategias más sutiles para generar pertenencia y compromiso con la empresa: convocatorias a la productividad, llamados a una participación confinada en la esfera del puesto y el proceso, prácticas neopaternalistas, etcétera.

Definir con precisión de qué modo resisten o se adaptan los trabajadores a este proceso y el impacto que se deriva para los distintos contextos y niveles ocupacionales, requiere indagaciones más detenidas y profundas que

perfilen a este nuevo tipo de trabajador industrial. Parece tratarse de alguien poco inclinado a lo político o gremial; tenso ante un mercado laboral muy adverso; individualista y conforme con un horizonte de corto plazo; estimulado a participar, aprender o crear y por ello alineado a veces con las metas empresariales. Debe conocerse con certeza cómo inciden en la conciencia y subjetividad obrera la tentación y la posibilidad de hacer mejoras o innovaciones, las recompensas honoríficas o materiales que le brindan, los mecanismos para asegurar el puesto o el temor de perder lo que en muchos casos es solo una intermitente fuente de ingresos.

Es claro que las dinámicas de los últimos años originan un nuevo tipo de trabajador y también un nuevo escenario empresarial, donde parece ser determinante el temor, por parte de empresarios y gerentes, a la expresión libre e independiente de los intereses del trabajador; el malestar ante la posibilidad de reconocer al actor laboral y construir con él formas de entendimiento; la tentación de un desconocimiento enmascarado en distintas prácticas de intimidación o generosidad empresarial. En consecuencia, la pregunta vuelve a ser por las posibilidades de la democracia y la equidad en el mundo del trabajo.

## Referencias bibliográficas

- Agullo, T. (2000). *De la precariedad laboral a la exclusión social*. Ponencia presentada al III Congreso Alast, Buenos Aires, Argentina.
- Alonso, L.E. (1999). *Trabajo y ciudadanía. Estudios sobre la crisis de la sociedad salarial*. Madrid: Trotta.
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIALES - CÁMARA FEDEMÉTAL (2001). *Entorno competitivo del sector automotor*. Bogotá: Andi, Cámara Fedemetal / Ministerio de Desarrollo.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- De la Garza, E. (2000). La flexibilidad del trabajo en América Latina. En De la Garza, E. (edit.). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: FCE.
- Dombois, R. y Pries, L. (2000). *Relaciones laborales entre mercado y Estado*. Caracas: Editorial Nueva Sociedad.
- Guadarrama, R. (2000). La cultura laboral. En De la Garza E. (edit.). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: FCE.
- López, C. (1997). Crisis de las relaciones industriales en el renglón automotor colombiano en los años 80 y 90. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*, 9.



- \_\_\_\_\_ (1999). Formas de relaciones laborales en Colombia: diversidad y cambio. En Arango, L. G. y López, C. M. (comps.). *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*. Bogotá: CES.
- Morgenstein, S. (2000). La crisis de la sociedad salarial y las políticas de formación de la fuerza de trabajo. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 11.
- Novick, M. (2000). La transformación de la organización del trabajo. En De la Garza, E. (edit.). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: FCE.
- Puig, J. y Hartz, B. (1999). *La negociación de la flexibilidad del trabajo*. Medellín: Escuela Nacional Sindical.
- Urrea, F. y Murillo, G. (1993). Nuevas tecnologías, estilos de relaciones industriales y acción sindical, en la gran industria del Valle del Cauca. En Dombois, R. y López C. M. (comps.). *Cambio técnico, empleo y trabajo en Colombia*. Bogotá: Fescol.
- Weber, M. (1988). *Sociología del trabajo industrial* Madrid: Trota. (Versión original publicada en 1924).
- Weiss, A. y Grisales, O. (1992). Capacitación y profesionalización obrera en Colombia. *Boletín Socioeconómico*, 24-25.
- Zubero, I. (1998). *El trabajo en la sociedad: Manual para una sociología del trabajo*. Bilbao: Universidad del País Vasco.

