

# crítica & comunicación

**El desafío de las relaciones laborales  
en la nueva competitividad**

Leonard Mertens

8



**ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO**  
Oficina Regional para América Latina y el Caribe

Crítica & Comunicación es una publicación de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe y no constituye un documento oficial. Su propósito es promover el intercambio de ideas entre los miembros del personal técnico de la Oficina. Las opiniones expresadas son de responsabilidad exclusiva de sus autores.

No puede reproducirse, total o parcialmente, sin autorización expresada de la Oficina.

## CARATULA

Arte: Juan Luis Gargurevich      Impresión: Flavio Gutiérrez

# **crítica & comunicación 8**

## **EL DESAFIO DE LAS RELACIONES LABORALES EN LA NUEVA COMPETITIVIDAD**

**Leonard Mertens**

**Experto del Proyecto  
RLA/90/M12/CID  
"Cambio tecnológico,  
mercado de trabajo y  
relaciones laborales"**

Lima, marzo de 1992

---

## INDICE

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1.  | Introducción.....                                | 1  |
| 2.  | Políticas económicas y nueva competitividad..... | 2  |
| 2.1 | Comercio mundial .....                           | 2  |
| 2.2 | Estructura y política industrial.....            | 3  |
| 2.3 | Política salarial.....                           | 5  |
| 2.4 | Ambito laboral .....                             | 8  |
| 2.5 | Inversión extranjera: volumen y actores.....     | 11 |
| 2.6 | Carácter de la inversión extranjera .....        | 13 |
| 2.7 | Nueva competitividad .....                       | 14 |
| 3.  | La transformación de la empresa.....             | 23 |
| 3.1 | Estructura corporativa .....                     | 23 |
| 3.2 | Base tecnológica.....                            | 27 |
| 3.3 | Cultura empresarial.....                         | 30 |
| 3.4 | Práctica productiva.....                         | 32 |
| 3.5 | Calificación y estructura ocupacionales .....    | 38 |
| 4.  | Desafíos de las relaciones laborales.....        | 41 |
| 4.1 | Interlocución.....                               | 44 |
| 4.2 | Capacitación .....                               | 47 |
| 4.3 | Sistema de remuneración.....                     | 50 |
| 4.4 | Participación .....                              | 55 |
| 4.5 | Condiciones de trabajo y ergonomía.....          | 61 |
| 5.  | Conclusiones.....                                | 63 |
|     | Bibliografía.....                                | 64 |

## 1. INTRODUCCION\*

La década de los ochenta fue de profundos cambios en la política macroeconómica de los países latinoamericanos, cambios que obligaron a las empresas a ocupar su energía en aplicar programas de ajuste defensivo y a adecuarse a los nuevos parámetros de costos y mercados.

Los años noventa se vislumbran como la era donde la empresa está desarrollando nuevas prácticas productivas, tendientes a hacer la producción más depurada, reduciendo los tiempos de circulación de los productos en el proceso. Práctica que a otro nivel coincide con una política de integración económica regional que permite a las empresas tener un acceso más directo a los mercados de insumos y ventas.

Las políticas industriales de los gobiernos orientadas a reemplazar las ventajas comparativas estáticas (recursos naturales, geografía, mano de obra barata) por las dinámicas (tecnología, educación-formación, infraestructura), tienen su contraparte a nivel de empresa en las estrategias de productividad enfocadas a la calidad y a la flexibilidad.

La coincidencia se da también en el ámbito laboral: un cambio en la práctica productiva no es posible sin modificar las relaciones laborales, más aún cuando la tendencia a nivel mundial es enfocar al factor humano como el elemento central en la estrategia de la productividad.

Los obstáculos que pueden detener esta tendencia son las inercias en las relaciones laborales. El ajuste en que incurrieron muchas empresas en los años pasados fue una prueba para las relaciones laborales, poniendo en posición defensiva tanto a los trabajadores como a la empresa. Hoy en día el desafío para los actores sociales consiste en ocupar posiciones "propositivas".

Si entendemos el contenido de las relaciones laborales como la capacidad de superar, en la acción productiva, la suma de las habilidades y conocimientos individuales para integrarlos en un compuesto cuantitativa y cualitativamente mayor, afirmamos entonces que las relaciones laborales jugarán un papel estratégico en la transformación productiva de la región.

El presente ensayo tiene por objetivo analizar los cambios que están

---

\* Se agradecen los comentarios de Laura Palomares y Roberto Wilde.

ocurriendo en la práctica productiva y su interacción con las relaciones laborales, para lo cual se utiliza como guía una comparación entre dos situaciones estereotipadas de ayer y hoy.

Se empezará con el análisis del entorno que dio lugar al surgimiento de una nueva competitividad, para pasar a la identificación de las variables que están transformando la figura de la empresa. En estos dos apartados se señalarán los efectos sobre las relaciones laborales. Se concluirá con la relación inversa: el papel protagónico de las relaciones laborales en la transformación de las prácticas productivas.

## 2. POLITICAS ECONOMICAS Y NUEVA COMPETITIVIDAD

En este apartado analizaremos algunos cambios que están ocurriendo a nivel macro en la regulación productiva y sus consecuencias para las relaciones laborales.

### 2.1 Comercio mundial

| Antes                    | Ahora                   |
|--------------------------|-------------------------|
| * Mercados protegidos    | Apertura comercial      |
| * Oligopolios nacionales | Competencia             |
| * Dominación USA, Europa | "Triada" (USA; CE; SEA) |

El comercio, a nivel mundial, se desarrollaba a partir de mercados nacionales y protegidos, mercados que (la mayoría de las veces) fueron dominados por empresas oligopólicas, de capital nacional o extranjero, siendo el mercado de Estados Unidos el dominante, por su tamaño y dinamismo, seguido del europeo.

En la nueva situación, se observan políticas de apertura de los mercados, y como consecuencia los oligopolios nacionales empiezan a diluirse en una estructura más competitiva, integrándose a los mercados dominantes, como la región emergente del Sureste Asiático.

Para las relaciones laborales, los cambios mencionados obligaron a los actores sociales a reorientar sus acciones, del campo de la distribución al de la generación de la producción, reformulando sus formas de acción.

En el pasado una demanda salarial podía ser transferida al consumidor a través del aumento en el precio; hoy día esto depende del margen que deje la competencia internacional. El conceder un incremento salarial es resultado principalmente de la capacidad competitiva de la empresa y, en menor medida, de la fuerza de presión generada por los trabajadores.

La capacidad competitiva se medirá en relación no únicamente al mercado estadounidense, sino también al europeo y al del sureste asiático. El reconocimiento de estos mercados como los más importantes da lugar a que el contexto de la acción de las relaciones laborales se torne global.

## 2.2 Estructura y política industriales

| Antes                                  | Ahora                                    |
|--|--|
| * Cadenas productivas integradas       | Integración de núcleos competitivos      |
| * Protección a industrias ineficientes | Competencia y cooperación intersectorial |

Las políticas de desarrollo industrial del Estado y de las empresas estaban encauzadas a crear cadenas productivas integradas, abarcando desde la materia prima, pasando por toda la transformación, hasta la comercialización del producto final. En América Latina se formaban de esta manera los grandes grupos industriales privados y estatales alrededor del acero, los alimentos, las bebidas y la construcción. Se dieron casos en los que el grupo industrial empezó a ocuparse de toda clase de actividades que le resultaban rentables, convirtiéndose en un holding financiero-industrial. Empresas poco eficientes dentro del grupo fueron protegidas con la finalidad de no perder ningún eslabón en la cadena productiva; las pérdidas en que incurrían eran compensadas por las ganancias del conjunto de la corporación.

Actualmente, la política industrial consiste en integrar núcleos competitivos no necesariamente dentro de una sola cadena productiva, creando una especialización en el área donde se tiene capacidad competitiva y vinculándose con otras donde existen posibilidades de crear una sinergia económica y tecnológica por la similitud de los procesos productivos. En el núcleo existe una estrecha vinculación entre las actividades productivas, las de investigación y desarrollo y las de servicios, administración y comercialización. El corporativo de los grupos industriales se enfoca a hacer competitivo cada núcleo y, al mismo tiempo, a fomentar la cooperación intersectorial o internuclear en materia tecnológica, de servicios administrativos, de capacitación de mano de obra, y de vinculación con universidades y centros de investigación, creando la figura de los distritos industriales.

Antes, las relaciones laborales se daban a partir de grandes concentraciones de trabajadores en una rama de actividad, por ejemplo: los obreros mineros y metalúrgicos. Los acuerdos a que empresa y trabajadores llegaban en las negociaciones tenían un carácter sectorial y se convertían en contratos líderes para el resto de la economía. La magnitud de la empresa dificultaba atender los problemas específicos en cada uno de los establecimientos de la corporación y los resultados de las negociaciones valían para todos los trabajadores por igual.

La nueva figura de la empresa atomiza a la "masa" trabajadora que se caracterizaba por pautas y conductas homogéneas, aglutinándola alrededor de procesos de trabajo similares, que corresponden a diferentes sectores, creando por otra parte centros de trabajo más heterogéneos en cuanto a la composición de la mano de obra ocupada: obreros, técnicos, ingenieros, administradores y trabajadores de servicios. Con esto las necesidades y preocupaciones de la fuerza de trabajo se vuelven más específicas.

El predominio del "obrero masa" semicalificado y organizado por rama de actividad, tal como existía en la antigua relación laboral, deja su lugar a una representación con una multiplicidad sectorial, de menor volumen y de mayor diversificación. Los contenidos de las relaciones laborales son más específicos y menos representativos para todo el sector: la figura del contrato "líder" se diluye ante problemas sectoriales concretos.

### 2.3 Política salarial

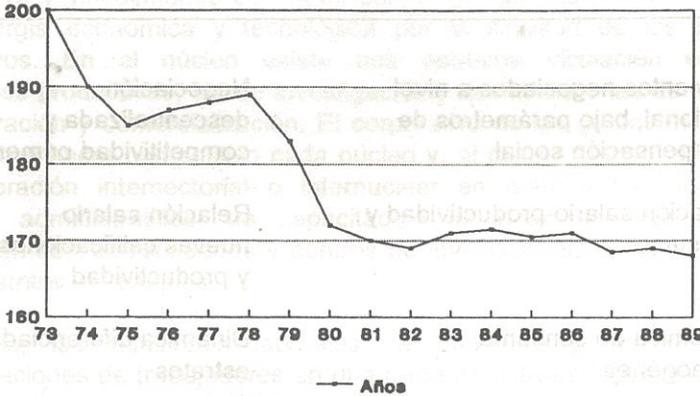
| Antes  | Ahora  |
|--|--|
| * Aumentos negociados a nivel nacional, bajo parámetros de compensación social | Negociación descentralizada y competitividad primero   |
| * Relación salario-productividad y consumo                                     | Relación salario-nuevas calificaciones y productividad |
| * Dinámica de consumo homogénea  | Dinámica diferenciada por estratos                     |

La negociación salarial es un aspecto central de la relación laboral. Antes se caracterizaba por acuerdos a nivel nacional entre las organizaciones patronales y las de trabajadores, con la participación del Estado como regulador. Los criterios de la negociación se basaban en la compensación de la inflación y en la mejora de los niveles de reproducción por la vía del salario indirecto ("justicia social"). En los países industrializados la importancia se centraba en la relación entre incremento de productividad y salario, creándose una dinámica de consumo de masa.

En la actualidad se observa la tendencia hacia una descentralización de la negociación salarial, en donde la aplicación de los criterios de compensación de la inflación y de "justicia social" está sujeta a la capacidad competitiva de la empresa.

Los aumentos salariales no se comportan proporcionalmente al incremento de la productividad en todos los segmentos de la fuerza de trabajo. Los trabajadores que ocupan puestos cuya calificación se relaciona con el cambio tecnológico y los que ocupan los puestos en mandos superiores han visto incrementar su salario en proporciones iguales o mayores a la productividad; mientras que los trabajadores semicalificados de la producción han visto aumentado su salario en proporciones menores. En los EEUU esta tendencia ha sido muy clara, observándose una situación similar para México (véase gráficos 1 y 2).

GRAFICO N° 1  
EVOLUCION DEL SALARIO REAL EN LOS EE.UU.



• (SALARIOS SEMANALES REALES DE TRABAJADORES DIRECTOS)

INCREMENTO DEL SALARIO REAL DE ALGUNAS OCUPACIONES, 1982 - 1989

| Por ocupación               | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|
| Profesional / técnico       | 10.1       |
| Gerentes                    | 8.6        |
| Administración / oficinista | 8.0        |
| Ventas                      | 5.9        |
| Servicios                   | 5.0        |
| <b>Por sector</b>           |            |
| Servicios                   | 13.8       |
| Gobierno estatal y local    | 13.2       |
| FSBR*                       | 11.6       |
| Transacción al por mayor    | 8.9        |

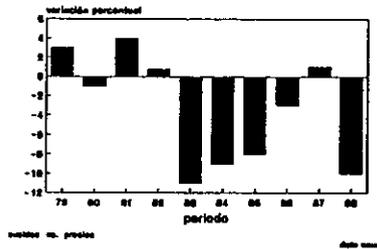
\* Finanza, Seguro, Bienes Raíces.

Fuente: Bureau of Labour Statistics, citado en LRA's Economic Notes, EE.UU.

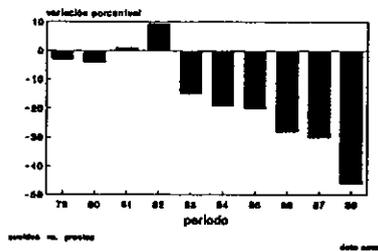
Gráfico 2

**EVOLUCION DE LA REMUNERACION EN MEXICO**

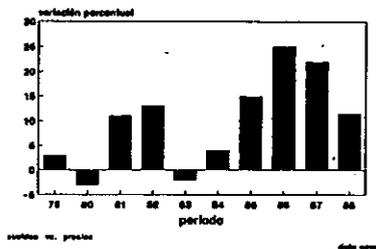
**A) PODER DE COMPRA**  
Ejecutivos gerenciales



**B) PODER DE COMPRA**  
Salario mínimo



**C) PODER DE COMPRA**  
Ejecutivo directivo



Fuente: Expansión (1989), Cuadros I, V y VIII.

La dinámica del consumo está ubicada en aquellos segmentos del mercado de trabajo que tuvieron un aumento del ingreso por encima de la productividad nacional. La demanda generada por estos segmentos que optan por productos con mayor calidad y mejor diseño es lo que diferencia los estratos de consumo.

#### 2.4 Ambito laboral

| Antes                             | Ahora   |
|-----------------------------------|---|
| * Leyes y normas nacionales       | Estándares internacionales<br>(dimensión social de los<br>tratados internacionales) |
| * Interlocutores nacionales       | Interlocutores<br>internacionales   |
| * Incremento tasa sindicalización | Decrecimiento tasa<br>sindicalización   |
| * Tripartismo y corporativismo    | Descentralización y nuevos<br>actores   |

En el ámbito laboral el marco de referencia se sustentaba en leyes y normas nacionales. Los interlocutores eran nacionales y las organizaciones sindicales veían aumentar sus filas. El tripartismo afloraba y se apoyaba en estructuras corporativas de representación social, donde los actores económicos (trabajadores, empresarios, oficios, cuenta propia) en muchos países y en particular en A.L. tenían que estar afiliados a los respectivos órganos que les representaban ante el Estado y ante los otros actores. Estas representaciones, siempre y cuando tuvieran una legitimación mínima con sus bases, facilitaban los acuerdos nacionales.

Actualmente, las normas laborales tienden a fijarse por estándares internacionales, en contextos regionales. Con el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre México, Canadá y EEUU, el tema de las normas laborales es un punto central y se está tratando de establecer bases comunes en cada uno de los países involucrados. En la Comunidad Europea se habla de la

dimensión social del mercado común, que consiste en cinco aspectos: i) estándares mínimos en condiciones de trabajo (sobre todo seguridad e higiene); ii) libertad de movimiento de los trabajadores en la Comunidad; iii) participación de los trabajadores en la gestión de las empresas; iv) mejoramiento de la eficacia de los fondos de ajuste estructural; v) estándares mínimos para las leyes laborales en temas como trabajo temporal o parcial; salarios mínimos; seguridad social.

Los interlocutores proceden cada vez más de diferentes países. Con el TLC empieza a observarse la presencia de los sindicatos norteamericanos y canadienses en el panorama nacional mexicano; igualmente, es notoria la presencia mexicana (gobierno y grupos de presión) en asuntos laborales relacionados con los indocumentados en los EEUU. En el caso de Venezuela, en la negociación de la modernización de la compañía telefónica, el sindicato ha contado con la asesoría de sindicalistas de la rama de las telecomunicaciones de EEUU y Canadá.

En cuanto a la composición de los interlocutores sociales, con el proceso de decrecimiento de la tasa de sindicalización en la mayoría de los países industrializados (véase cuadro 1) han aparecido nuevas asociaciones de ciudadanos, como los ecologistas, los consumidores, las feministas y los demandantes de vivienda.

Cuadro 1

**EVOLUCION DE LAS TASAS DE ORGANIZACION SINDICAL**

|                       | <u>Tasa</u>         | <u>Período</u> |
|-----------------------|---------------------|----------------|
| Estados Unidos        | 35 al 17%           | 1947 - 89      |
| Gran Bretaña          | Disminución del 20% | 1979 - 86      |
| Japón                 | 35 al 29%           | 1970 - 88      |
| Canadá                | Se mantiene         | 1980 - 90      |
| República de Alemania | Se mantiene         | 1980 - 90      |

## 2.5 Inversión extranjera: volumen y actores

| Antes  | Ahora  |
|--|--|
| * 1960's: Inversión extranjera directa (IED) 2 veces PIB mundial | 1980's: IED 4 veces PIB mundial<br>1983-88: Comercio mundial crece al 5% anual, mientras la IED crece al 20% anual |
| * Domina EEUU  | Dominan CE, Japón y EEUU   |
| * Orientada a países en desarrollo (40%)                         | Orientada predominantemente a países industrializados  |
| * División internacional del trabajo (DIT) global                | DIT estructurada en satélites alrededor de los bloques hegemónicos.  |

La inversión extranjera directa (IED) crecía en los años sesenta dos veces más que el PIB mundial. El país que más invertía fuera de su territorio era EEUU. La IED estaba orientada en un 40% a países en desarrollo.

Los determinantes de la División Internacional del Trabajo (DIT) eran los precios de los factores de la producción (materia prima; mano de obra; servicios básicos). Esto hacía que en un momento dado, todos los países en desarrollo compitieran entre sí en materia laboral, financiera, materias primas e infraestructura para atraer a la IED. El destino de la IED era global y atomizado, para generar una producción de escala para un mercado mundial en general. Si los costos de producción lo justificaban, una empresa automotriz podía invertir lo mismo en Brasil que en México, para convertir estos países en plataformas de exportación hacia otras partes.

Se establecían en los diferentes países zonas especiales de exportación, con condiciones de trabajo parecidas y precarias.

En los años ochenta, la IED creció cuatro veces más que el PIB y el comercio mundial. La IED procedió básicamente de Francia, RFA, Japón y EEUU (75% del total de la IED) y el 55% de la IED tenía como destino los mismos países, mientras que a los en vías de desarrollo tan sólo se orientaba el 20%. En este período los principales receptores de los países en desarrollo son aquellos incorporados a los bloques de influencia inmediata. En Europa han aparecido los países del sur (España; Grecia; Portugal), del este y algunos del noroeste (Escocia; Irlanda). En el sureste Asiático, Malasia, Indonesia, Filipinas. En América, México y Venezuela. Lo común de estos países es la cercanía a los principales centros mundiales de consumo, la disponibilidad de infraestructura adecuada para responder rápidamente a los cambios en el mercado, la presencia de mano de obra suficientemente calificada y barata, y, en algunos casos, recursos naturales abundantes. De esta manera comienzan a formarse satélites alrededor de los tres bloques a nivel mundial. El resto de los países en desarrollo tendrá que buscar insertarse con su propio esfuerzo al mercado mundial. Las zonas especiales de exportación pierden funcionalidad y se vislumbra una división entre los países en desarrollo: aquellos fuertemente integrados a los bloques y los más alejados.

Las relaciones laborales en los países en desarrollo satélites evolucionarán con cierta semejanza, por la misma funcionalidad económica que guardan con los respectivos bloques. En los demás países en desarrollo, las relaciones laborales se desarrollarán en función de construir una capacidad competitiva a partir de la diferencia con lo que se produce en las regiones centrales, en cuanto a diseño, organización de trabajo y tecnología de proceso.

## 2.6 Carácter de la inversión extranjera

| Antes  | Ahora   |
|--|---|
| * a) Explotar materias primas  | a) Desarrollar procesos productivos más integrados, incluyendo actividades de I&D<br>b) Generar subcontratación especializada |
| b) Conquistar mercados locales                                       | c) Comercializar en mercados regionales   |
| c) Desarrollar plataformas de exportación intensivas en mano de obra | d) Aprovechar la infraestructura en comunicaciones  |
| * Relación centralizada entre subsidiaria y matriz                   | Relaciones entre matrices y red y entre matriz y subsidiaria, con autonomía   |

La IED en los países en desarrollo tenía tres objetivos centrales: i) explotar las materias primas; ii) conquistar mercados locales protegidos; iii) desarrollar plataformas de exportación con base en mano de obra barata. Las subsidiarias que así se crearon guardaban una relación fuertemente subordinada a la matriz. Esto se reflejó en las relaciones laborales, donde prácticas y esquemas aplicados en la matriz fueron transferidos a las subsidiarias.

En la actualidad, la IED incluye más fases en la producción, y la lógica de adaptación rápida a los cambios en el mercado requiere que algunas actividades de Investigación y Desarrollo (I&D) sean llevadas a cabo en cercanía con la producción. Para implementar prácticas productivas flexibles y especializadas, se requiere de una red de suministradores instalados geográficamente muy cerca del lugar de la IED. Los mercados se integran a una región específica donde la competencia es global. La ventaja comparativa consiste en la infraestructura en comunicación, que permite a la subsidiaria responder rápidamente a los cambios en los mercados. Esto,

a su vez, requiere que las subsidiarias tengan cierta autonomía en decisiones acerca de dónde y a quién comprar sus insumos y cómo hacer sus inversiones, situación que ha conducido a que las subsidiarias compitan dentro del mismo "holding" con otras empresas.

Para las relaciones laborales, la autonomía de las empresas subsidiarias significa que los representantes de la subsidiaria tengan mayor capacidad de decisión, lo que puede hacer más dinámica la relación con los trabajadores.

## 2.7 Nueva competitividad

El concepto de nueva competitividad se refiere a una situación en la cual las empresas enfrentan de manera simultánea los siguientes fenómenos: i) un estancamiento de los mercados; ii) los desafíos de la importación por la eliminación de los "muros" de protección; iii) un contexto de incertidumbre y confusión acerca de las tendencias en los niveles y en la composición de la demanda.

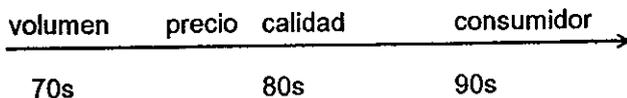
De manera esquemática, la competitividad ha evolucionado acumulando criterios de exigencia. Antes de los años setenta prevalecía el criterio del volumen: mantener o ampliar la participación en mercados en expansión. En los setenta, cuando la demanda empezó a estancarse y mayores volúmenes de producción no podían ser realizados como ventas, el criterio se inclinó a bajar los precios, castigando la rentabilidad y reduciendo costos vía una disminución de los precios de los factores de producción. En los ochenta, el énfasis se dirige hacia la calidad del producto y el proceso. En los noventa, predomina el diseño con la aparición del consumidor en la fábrica: i) mayor adaptabilidad y flexibilidad en la oferta de los bienes y servicios; ii) mayor exigencia en cuanto a funcionalidad del producto o servicio; y iii) reducción de los efectos nocivos sobre el medioambiente, generados por el proceso de producción, el uso y el desuso del producto (capacidad de reciclaje). (Véase, a este respecto, el esquema 1).

Como ejemplo tenemos la industria automotriz. Los fabricantes japoneses argumentan que producir con pocos defectos es una habilidad industrial que tarde o temprano cualquier empresa puede adquirir. Lo difícil consiste en satisfacer los deseos de los clientes. Porque, en el momento en que la producción con calidad empieza a adecuarse a lo que el cliente quiere, éste será más exigente la próxima vez, desarrollándose una espiral sin fin. Esto ha motivado la generación de nuevas ocupaciones en el sector:

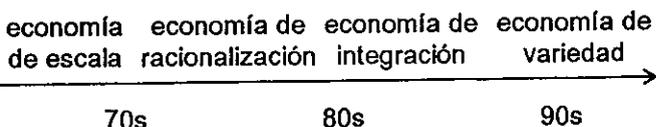
en los EEUU, la Nissan contrató antropólogos para estudiar los hábitos de los posibles clientes de sus automóviles, tratando así de adecuar los modelos a las necesidades y deseos de segmentos de mercado cada vez más nítidos. Por su parte, varias empresas automotrices europeas han incorporado al diseño del automóvil la dimensión de una máxima capacidad de reciclaje al final de su vida "útil".

## ESQUEMA N° 1

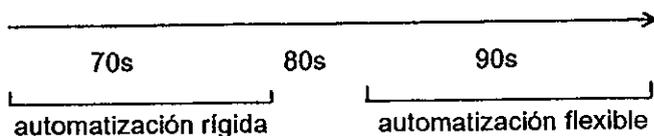
### I. Fases de competitividad



### II. Fases de productividad



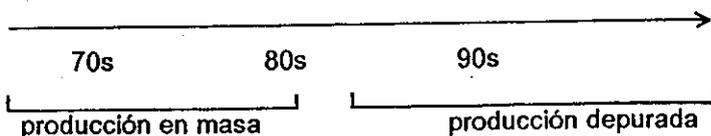
#### II.A. Tecnología de proceso



#### II.B. Organización del trabajo



### III. Práctica productiva



A cada una de las fases competitivas corresponde una estrategia de productividad, que se apoya en dos núcleos de instrumentos: i) la tecnología de proceso y producto; y, ii) la organización del trabajo.

La tecnología de proceso basada en la especialización y rigidez en la maquinaria, así como la ejecución de tareas fragmentadas de ciclos cortos, para crear economías de escala, predominaban como estrategia de productividad en la era de la competitividad por volumen.

En la época en que la competitividad se daba por el precio, se continuó con la misma estrategia tecnológica y de organización del trabajo, complementada por una economía de racionalización: la reducción del precio y volumen de la mano de obra y de los insumos. Un ejemplo de esta estrategia fue la relocalización de los procesos productivos intensivos en mano de obra hacia las zonas francas de exportación en los países en desarrollo.

La era de la calidad total se apoya en las innovaciones tecnológicas de proceso (informática) y producto (electrónica, materiales), enfocadas a hacer economías integradas y compactas, reduciendo las operaciones improductivas y los tiempos muertos. Junto con la máquina, el factor humano es considerado como el elemento central en la instrumentación de los programas "kanban" (justo a tiempo) y "kaizen" (mejoras continuas). La máquina sigue siendo el punto de partida de la estrategia de la productividad, pero la empresa empieza a asignar al recurso humano la tarea de regular la eficiencia del sistema de producción. Es decir, la función de los trabajadores no se limita a repetir tareas diseñadas por el departamento de ingeniería de producción, sino a ayudar en la adecuación de las mismas en función de criterios de calidad del proceso y producto: hay una ampliación de tareas para regular la tecnología. Por ampliación de tarea se entiende la suma de más fases contiguas de un ciclo fraccionado, que tiene por resultado un cúmulo de tareas no homogéneas reunidas en el área de trabajo.

Al entrar el consumidor en la fábrica, la estrategia de productividad se dirige a la economía de variedad. Junto a la tecnología de proceso versátil, el factor humano se vuelve aún más importante que en la fase anterior, no sólo en relación a la regulación de la producción sino para lograr una interacción de los programas de I&D (investigación y desarrollo) con la base tecnológica instalada y con el acercamiento al cliente. El trabajador es el núcleo de los programas de calidad y de adaptabilidad (flexibilidad), con tareas ampliadas y enriquecidas para instrumentar la tecnología. Por tareas enriquecidas se entiende la incorporación de actividades de "programación"

y de "control" junto con el "hacer".

La economía de variedad requiere de una base robusta de producción, para que se logren simultáneamente bajos costos, calidad y flexibilidad, combinando las virtudes de la empresa grande con las de la empresa pequeña. La gestión del proceso de diseño es el punto de partida de la estrategia de la productividad, por dos razones fundamentalmente: la primera es la comprobación de que alrededor del 80 por ciento de la estructura de costos del producto se determina en la fase del diseño, siendo entonces limitada la influencia de las fases de producción y comercialización sobre la estructura de los costos; la segunda es la similitud de la base tecnológica de productos manufacturados a partir de materias primas industriales que incorporan tecnología avanzada (circuitos integrados; nuevos materiales; productos biotecnológicos).

Ejemplo: la tecnología básica de un televisor está compuesta por materiales especiales, componentes eléctricos y electrónicos que cualquier empresa puede comprar en el mercado. El desafío para el fabricante de la televisión consiste en diseñar una combinación de estos elementos que garantice: i) buen funcionamiento; ii) bajo costo; iii) presentación atractiva; iv) disponibilidad de varias opciones para el cliente. Lo anterior da lugar a que en la instrumentación de la estrategia de productividad aparezca el concepto de manufactura integrada por computadora y seres humanos (CHIM) en contraposición a la manufactura integrada por computadora (CIM), concepto que se introdujo a principios de los años ochenta (Véase cuadro 2).

La primera y segunda estrategia de productividad condujeron a una práctica productiva, conocida como producción en masa, basada en la fijación de metas numéricas en términos de volumen y, en función de éstas, del establecimiento de normas mínimas de eficiencia para la producción (deshechos; retoques; inventarios; ausentismo;). La tercera y cuarta corresponden a lo que se conoce como la práctica productiva depurada. La diferencia con la anterior consiste en el criterio de mejorar continuamente las normas de eficiencia de la producción, desvinculándolas del tamaño de la serie con el objetivo de realizar cambios frecuentes en los modelos a fabricar, con la mínima reducción en la eficiencia en términos de volumen y costos.

En el esquema 2 y en el cuadro 3 presentamos algunos datos provenientes de dos encuestas realizadas a finales de 1990 y que ilustran cómo las fases de la competitividad aquí identificadas se traslapan en la práctica.

Cuadro N° 2

**Manufactura integrada por computadora (CIM) versus  
Manufactura integrada por computadora y seres humanos (CHIM)  
(nueve diferencias)**

| CIM  | CHIM   |
|--|--|
| 1. Producción en series grandes (masa).  | 1. Producción en series que varían desde grandes hasta pequeñas.   |
| 2. Basada en un potencial técnico.   | 2. Basado en mano de obra calificada.  |
| 3. Predomina la destreza en las tareas directas a la producción. Una presencia grande de mano de obra indirecta. | 3. Contribución significativa del trabajador directo en la planeación, control y seguimiento de la producción. |
| 4. Progreso técnico predeterminado.  | 4. Progreso técnico modular con la participación de los usuarios (técnicos, operarios).                        |
| 5. Organización de la producción predeterminada.   | 5. Organización de la producción adaptable y flexible.   |
| 6. Integración técnica total.  | 6. Integración basada en un contexto que favorece la decisión autónoma descentralizada.                        |
| 7. Automatización fuertemente estandarizada.   | 7. Automatización flexible como base técnica.  |
| 8. Proceso productivo controlado por computadora y con parámetros de control estandarizados.                     | 8. Proceso productivo controlado por el trabajador. Un control frecuente y profundo.                           |
| 9. Filosofía básica: "predominio de la ingeniería tecnológica".  | 9. Filosofía básica: "La capacitación de la mano de obra".   |

## Esquema N° 2

**PREOCUPACIONES MAS IMPORTANTES EN LA ACTUALIDAD  
DE LOS DIRECTIVOS DE LA INDUSTRIA ELECTRONICA  
EN LOS EE.UU.\***

|   |       |     |
|---|-------|-----|
| Innovación tecnológica                  | _____ | 58% |
| Calidad del producto                    | _____ | 50% |
| Atraer / retener personas clave         | _____ | 50% |
| Servicio al cliente                     | _____ | 45% |
| Excelencia organizativa                 | _____ | 36% |
| Disponibilidad de capital               | _____ | 36% |
| Acortar tiempo de colocación en mercado | _____ | 33% |
| Proteger propiedad intelectual          | _____ | 19% |
| Acceso a mercados extranjeros           | _____ | 12% |
| Influenciar normas industriales         | _____ | 9%  |
| Relaciones con proveedores              | _____ | 8%  |
| Medio ambiente                          | _____ | 7%  |
| Influenciar prácticas del comercio      | _____ | 4%  |

\* Respuesta a la pregunta: ¿cuáles son los factores más críticos en la ventaja competitiva de su compañía?  
Válido para 582 encuestas efectuadas.

## Esquema 2 (Continuación)

PREOCUPACIONES MAS IMPORTANTES DE LOS DIRECTIVOS  
PARA MAÑANA\*

|  |           |           |
|--|-----------|-----------|
| Acceso al mercado<br>extranjero                  | ..... 31% | _____ 36% |
| Innovación tecnológica                           | ..... 29% | _____ 36% |
| Disponibilidad de<br>capital                     | ..... 27% | _____ 28% |
| Acortar tiempo de<br>colocación en el<br>mercado | ..... 24% | _____ 32% |
| Atraer / retener<br>personas clave               | ..... 20% | _____ 12% |
| Calidad del producto                             | ..... 20% | _____ 32% |
| Servicio al cliente                              | ..... 18% | _____ 40% |
| ..... Todas las compañías                        |           |           |
| _____ Compañías líderes                          |           |           |

- \* Respuesta a la pregunta: ¿qué factores serán significativamente más críticos en la competitividad dentro de 5 años?  
Válido para 582 encuestas efectuadas a gerentes generales de industrias electrónicas de los EE.UU.

Fuente: Electronic Business 1991 "The CEO agenda", en *Electronic Business* (Denver, The Cahners Publishing Co.), 18 marzo.

## Cuadro 3

**PRIORIDADES COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS  
MAS IMPORTANTES DE EUROPA**  
(en orden de importancia)

- Ofrecer bajas tasas de defectos
- Ofrecer plazos variables de entrega
- Proveer productos de alto rendimientos
- Ofrecer entregas rápidas
- Adecuar productos y servicios a las necesidades de los clientes
- Sacar provecho en un mercado de precios competitivos
- Introducir rápidamente nuevos productos
- Proveer un efectivo servicio post-venta
- Ofrecer una amplia línea de productos
- Efectuar cambios rápidos de volumen
- Efectuar una rápida combinación de productos
- Hacer que el producto sea fácilmente accesible
- Efectuar rápidos cambios en el diseño.

Fuente: De Mayer, A. y Ferdows, K. 1990 "1990 european manufacturing futures surveys". En: *Removing the barriers in manufacturing*. Fontainebleau, INSEAD; mimeo, octubre.

En el esquema 2 se observan las principales preocupaciones de los directivos de la industria electrónica en EEUU, sobre sus ventajas competitivas en el presente y en el futuro. El grupo de empresas líderes en el mercado mencionaron como elemento más crítico para el futuro el servicio a los clientes, seguido por el acceso a mercados extranjeros, la innovación tecnológica y la calidad del producto.

En el cuadro 3 aparecen las prioridades competitivas para los años noventa de 224 empresas grandes de Europa. Los resultados son una mezcla de preocupaciones por la calidad de los productos, plazos de entrega, precio y flexibilidad en los diseños.

### 3. LA TRANSFORMACION DE LA EMPRESA

La nueva competitividad modifica la figura de la empresa. Mencionaremos algunos cambios que tienen impacto en las relaciones laborales.

#### 3.1 Estructura corporativa

| Antes   | Ahora  |
|---|--|
| * Concentradora de actividades encadenadas verticalmente                  | Especialización en fases productivas donde tienen ventajas competitivas  |
| * Hacer todo "en casa"; mantener distancia con proveedores y competidores | Cooperación y convenios con proveedores y competidores.<br>Subcontratación de trabajo y asistencia técnica a proveedores |
| * Gestión centralizada  | Gestión descentralizada  |

El desarrollo de la corporación se basaba en un concepto de dominación de las actividades económicas. El objetivo era empezar con la actividad en una fase de la cadena, extenderse hacia "atrás" o hacia

"adelante" buscando dominar toda la cadena productiva, incorporando a la producción de las materias primas la transformación y la comercialización del producto final. Una vez alcanzado el dominio en la realización de las actividades de la cadena, las empresas tendían a expandirse a otra cadena, repitiendo la secuencia. Un elemento central consistió en transferir excedentes de la actividad económica dominada, hacia la que se pretendía dominar. De esta manera se conformaron y afianzaron muchos de los grandes grupos industriales en la región.

Hacer lo máximo "en casa" era el punto de partida de la estrategia de dominación de las empresas. La relación con los proveedores se estableció a partir de la celebración de contratos de compra-venta, definiendo las responsabilidades del proveedor en términos de "output": entrega; precio; especificación. La duración de los contratos era incierta. Con los competidores la empresa mantenía una relación distante.

La gestión de la producción, por su parte, concentraba centralmente las decisiones y las especificaciones de las actividades.

La estructura corporativa respondía a la fabricación de productos cuyo contenido tecnológico (especificación de información) no era muy complejo o se mantenía sin cambio durante largos períodos de tiempo: la competitividad estaba definida por volumen y precio.

Hoy en día, estos parámetros de competitividad son complementados por las dimensiones de calidad y diseño. Es decir, los productos se vuelven: a) más intensivos en tecnología; b) más diferenciados en diseño; c) menos perdurables en las especificaciones tecnológicas.

La evolución de la competitividad en la dirección mencionada cambia el objetivo de la corporación: de dominar la realización de actividades económicas, hacia el dominio de las relaciones tecno-económicas. De esta manera las empresas: i) se concentran en las actividades donde tienen una ventaja competitiva en tecnología; ii) establecen con los proveedores convenios de larga duración, basados en asistencia técnica mutua y con un alto grado de penetración en el proceso productivo del proveedor; iii) subcontratan a empresas especializadas para trabajos relacionados con servicios (comedor; mantenimiento externo; contabilidad); iv) realizan convenios específicos con competidores para desarrollar innovaciones; v) descentralizan la gestión y centralizan el control a través de indicadores y metas acordados.

La competitividad de la empresa se sustenta en la articulación que

logra construir en sus relaciones con proveedores, competidores, supervisión, trabajadores y consumidores. Si la estrategia de la empresa fuera la de dominar la realización de las actividades económicas, estas relaciones le significarían una mayor vulnerabilidad y pérdida de la capacidad competitiva. Por el contrario, el dominio de la relación tecnológica sostenida en la especificidad y profundidad de la relación con los mencionados interlocutores, le va creando a la empresa una mayor capacidad competitiva.

La nueva figura corporación-empresa diluye las barreras de contacto que tenían las formas y contenidos de la producción, con: i) las innovaciones de producto y proceso; ii) los proveedores; iii) los consumidores; iv) la comunidad; y, v) los trabajadores (Véase la figura 1).

En esta figura de la empresa, las relaciones laborales pasarán de un entorno cerrado a influencias externas y de innovación, a uno que busca establecer contactos externos y cambios continuos, basados en menor medida en normas específicas y más en parámetros de relaciones entre valores, misión y compromisos.

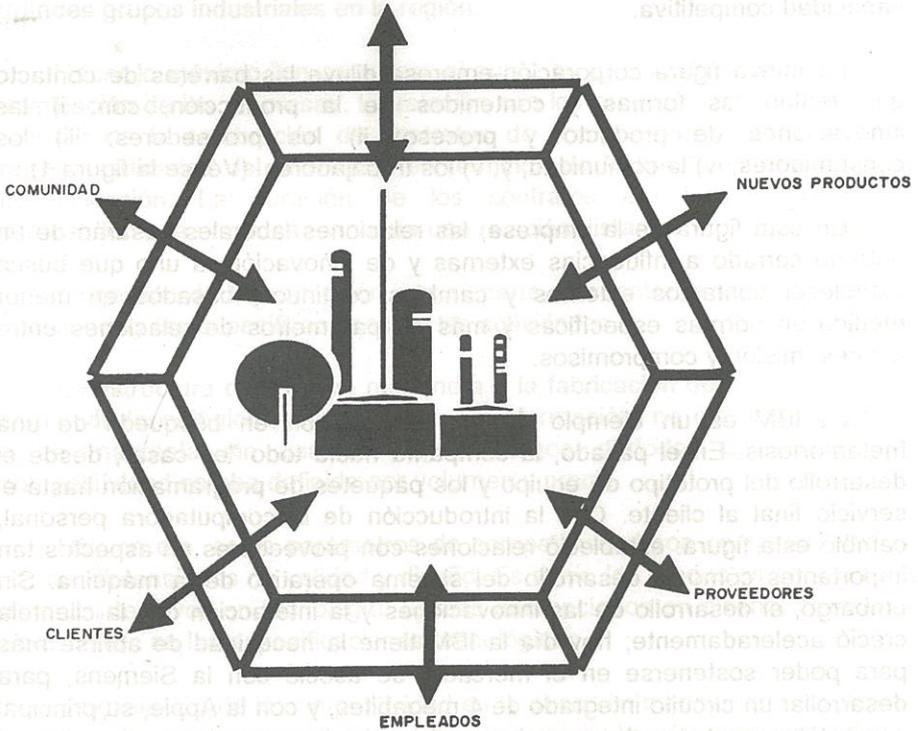
La IBM es un ejemplo de una corporación en búsqueda de una metamorfosis. En el pasado, la compañía hacía todo "en casa", desde el desarrollo del prototipo de equipo y los paquetes de programación hasta el servicio final al cliente. Con la introducción de la computadora personal, cambió esta figura: estableció relaciones con proveedores en aspectos tan importantes como el desarrollo del sistema operativo de la máquina. Sin embargo, el desarrollo de las innovaciones y la interacción con la clientela creció aceleradamente; hoy día la IBM tiene la necesidad de abrirse más para poder sostenerse en el mercado: se asoció con la Siemens, para desarrollar un circuito integrado de 4 megabites, y con la Apple, su principal competidor en el pasado, para desarrollar máquinas más interactivas con el usuario.

La relación del proceso de producción con la comunidad se observa en el tema de la conservación del medio ambiente. Procter & Gamble ha tenido que invertir grandes sumas de dinero en el desarrollo de pañales desechables biodegradables, como consecuencia de la presión de la comunidad internacional para que se produzcan bienes reciclables.

Figura Nº 1

### REMOVIENDO MUROS EN LA PRODUCCION

NUEVOS PROCESOS



FUENTE : DE MEYER, A. ; FERDOWS, K. (1990)

### 3.2 Base tecnológica

| Antes   | Ahora  |
|---|--|
| * Es heterogénea y corresponde a las características físicas del producto | Es homogénea y corresponde a las características sistémicas de la producción |
| * Materias primas naturales y sus derivados                               | Materias primas industrializadas (chips y materiales avanzados)              |

La base técnica de la producción se relacionaba estrechamente con las características físicas del producto y del proceso: la tecnología en la industria metalmecánica tenía poco en común con la electrónica o la petroquímica. La tecnología de cada rama se desarrollaba a partir de las características de las materias primas.

Los contenidos del trabajo evolucionaron de la misma manera, creando oficios típicos por rama de actividad. Las relaciones laborales en una rama con tradición de oficio (como la metalmecánica) eran muy diferentes a las de las ramas donde hubo una división técnica y social de trabajo muy marcada, como son la electrónica y la confección.

Las innovaciones en microelectrónica, biotecnología y materiales, aplicadas a los procesos productivos, y las nuevas formas de organización del trabajo, han diluido las fronteras tecnológicas entre las distintas ramas de actividad. La fabricación de un producto depende ahora en menor medida de una sola composición de materias primas naturales. Aparecen las materias primas industriales, con un alto grado de tecnología incorporada: los circuitos integrados, las semillas con una estructura de DNA modificada y los materiales avanzados; p.e. materiales "inteligentes", cuyo estado sólido cambia de acuerdo a las señales que reciben: temperatura, impactos, liquidez (Véase gráfico 3).

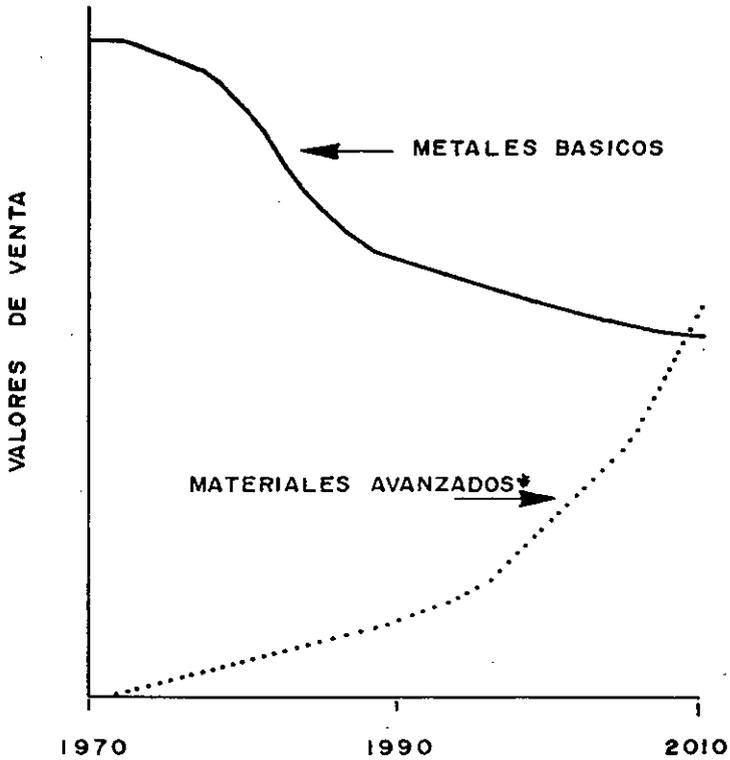
Lo anterior homogeniza la base tecnológica en su parte dinámica. Es decir, las particularidades de la rama no desaparecen, pero la dirección en que se mueve la tecnología es muy similar: controles programables en los

equipos; informatización de los sistemas; modelos de participación de los trabajadores. El contenido de las tareas también es menos circunscrito a la especificidad de la rama, como tampoco lo son las relaciones laborales.

Gráfico N° 3

**TRANSICION DE UNA ECONOMIA DE METALES  
A UNA DE MATERIALES**

TENDENCIAS Y PROYECCIONES  
(Valores de venta mundial)



FUENTE : KAOUNIDES (1991)

\* Se refiere a materiales con un alto componente de tecnología incorporada, como polímeros, cerámicas, aleaciones de aluminio con litio, compuestos de fibra de carbón.

### 3.3 Cultura empresarial

| Antes   | Ahora  |
|---|--|
| * Separación entre concepción y ejecución                         | Participación del trabajador en la concepción  |
| * Innovación como producto técnico del departamento de ingeniería | Innovación como proceso social de identificación y solución de problemas con todas las personas y áreas involucradas |
| * Establecer normas de producción; suprimir problemas             | Búsqueda de mejoras continuas; dejar resaltar los problemas para resolverlos   |
| * Controlar las actividades del trabajador                        | Establecer relaciones de confianza y cooperación   |
| * Castigar actitudes negativas                                    | Identificación del trabajador con la empresa a través de valores   |

La cultura empresarial se definía a partir del conjunto de creencias que tenía la gerencia acerca de su actuación con el personal y con el proceso de producción. Con el personal, la creencia era que los trabajadores están en la planta para prestar su esfuerzo físico, que hay que controlarlos para evitar que realicen acciones indebidas y también castigarlos cuando no cumplen las ordenes dadas por los mandos medios y superiores, o alteran la disciplina de la fábrica. La tecnología era considerada dominio de los ingenieros y la calidad del proceso y del producto se establecía a partir de normas rígidas.

La nueva creencia parte de la idea de que son los trabajadores quienes mejor conocen los problemas que existen en la producción, por lo cual pueden aportar elementos para hacer mejoras en el producto y el proceso. Esto requiere establecer relaciones de confianza y de cooperación, basadas en un sistema de valores y de reciprocidad ante los esfuerzos realizados.

La transformación de la cultura empresarial tiene consecuencias en el contenido de las relaciones laborales, las cuales tendrán que orientarse en función de conceptos como: involucración; confianza; valores; reciprocidad.

En la encuesta dirigida a las principales empresas electrónicas de los EEUU (rama de actividad de alta tecnología), a la pregunta: "¿qué factores de los recursos humanos son los más críticos para la competitividad?", la frecuencia de las respuestas ubicó en primer lugar: una fuerza de trabajo motivada y entrenada; siguiendo, en orden de importancia, la necesidad de una gerencia calificada y la instalación de una cultura de calidad. Apenas en cuarto lugar aparecen la ingeniería y las destrezas técnicas (Véase cuadro 4). Respecto de los métodos más efectivos para mejorar la calidad del producto (un requisito *sine qua non* para la industria electrónica), aparece como el más importante la participación del trabajador, mientras en el último lugar aparece la automatización, precedida por la aplicación de métodos estadísticos (Véase cuadro 5). Es decir, el énfasis para la mejora de la calidad está situado en potenciar más el rol del factor humano, y, en menor medida, la maquinaria y las técnicas de medición.

### 3.4 Práctica productiva

| Antes  | Ahora   |
|--|---|
| * Producción "industrial"  | Producción de "servicios"   |
| * Organización del trabajo en función del volumen                                | Organización del trabajo en función de la calidad del proceso y producto (cero defectos, justo a tiempo, diseño del producto) |
| * Optimización de la utilización de la máquina                                   | Optimización del tiempo del producto en proceso y minimización del tiempo de alistamiento de la máquina                       |
| * Continuidad en la tecnología y en las rutinas alternadas con cambios "bruscos" | Cambios continuos y acumulativos (adaptaciones)   |
| * Mano de obra semi-calificada y barata  | Mano de obra calificada y mejor pagada  |
| * Predomina innovación de proceso para productos existentes                      | Predomina innovación de proceso para productos nuevos   |
| * Regulación del trabajo en forma "burocratizada"                                | Redes informales de comunicación  |

La práctica productiva puede definirse como el conjunto de las rutinas diarias de trabajo y de gestión que abarcan desde manipular y maniobrar piezas y operar máquinas, hasta comunicar, ordenar y tomar decisiones. Las rutinas varían de acuerdo a los objetivos de la productividad que la empresa establece.

Cuadro 4

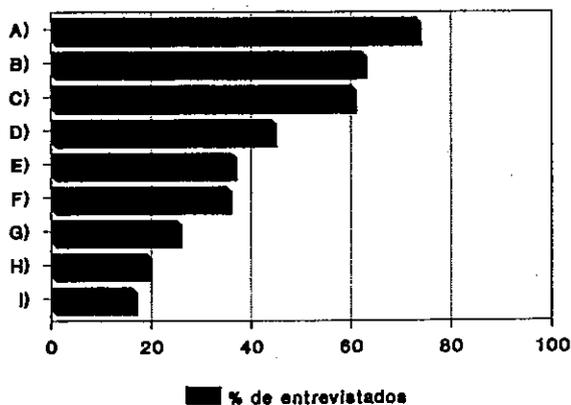
**LA FUERZA DE TRABAJO ES LA MEJOR ARMA EN LA COMPETITIVIDAD \***

Pregunta: ¿Qué factores de recursos humanos son los más críticos para la competitividad estadounidense?

## Respuestas

- A) Fuerza de trabajo motivada, entrenada - 73%
- B) Dirección / gestión calificada - 62%
- C) Instalar cultura de calidad - 60%
- D) Ingeniería; destrezas técnicas - 44 %
- E) Concertación de los objetivos del empleador-empleado - 36%
- F) Involucración de los trabajadores - 35%
- G) Eliminación de niveles directivos / gestión - 25%
- H) Disponibilidad de gerentes de producción - 19%
- I) Gerentes a cargo del proceso de innovación - 16%

## RESPUESTAS



\* Válido para 582 encuestas efectuadas a gerentes generales de industrias electrónicas de los EE.UU.

Fuente: Electronic Business (marzo de 1991).

Cuadro 5

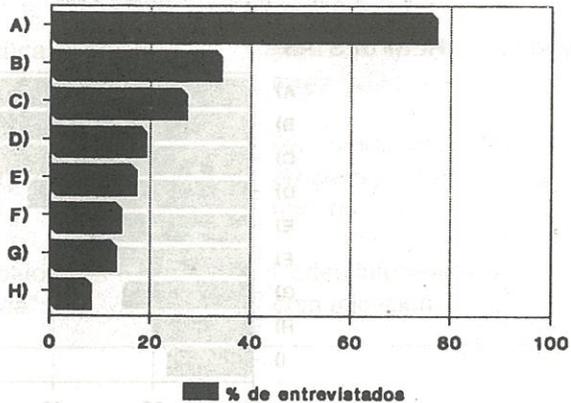
### MÉTODOS PARA MEJORAR LA CALIDAD \*

Pregunta: ¿Cuál es el método más efectivo para mejorar la calidad del producto?

#### Respuestas

- A) Participación del trabajador - 76%
- B) Mejoramiento de la comunicación con el cliente - 33%
- C) Capacitación en calidad - 26%
- D) Grupos de mejoramiento de la calidad - 18%
- E) Actividades para el mejoramiento del proveedor - 16%
- F) Entrenamiento multifuncional del empleado - 13%
- G) Aplicaciones estadísticas - 12%
- H) Automatización - 7%

#### RESPUESTAS



\* Válido para 582 encuestas efectuadas a gerentes generales de industrias electrónicas de los EE.UU.

Fuente: Electronic Business (marzo de 1991).

Un elemento central de cambio en las empresas manufactureras es pasar de las prácticas "industriales" a las de "servicios": en vez de producir primero y después tratar de colocar el producto en el mercado, ahora se empieza a dialogar con el cliente, diagnosticar su necesidad e iniciar la producción cuando se haya concretado la demanda. Para que la empresa manufacturera logre acercarse al concepto de servicios, requiere que la organización del trabajo esté orientada a reducir los costos no únicamente por vía del aumento en el volumen, sino por la mejora de la calidad del proceso, reduciendo: a) los inventarios en relación a la producción anual; b) el espacio de los almacenes; c) el tiempo mínimo requerido para cumplir un pedido; d) el volumen del producto en proceso; e) el tiempo para alistar el equipo y la maquinaria; y, f) la proporción de productos que requieren retoques, reparación, o que pasan a pérdida parcial o total. Una estrategia de productividad basada en estos elementos hace posible que el punto óptimo del volumen de la producción cambie (Véase el gráfico 4): la reducción de los costos de instalación y preparación de la maquinaria permite la operación eficiente de lotes pequeños de producción y, con ello, una mayor flexibilidad en el mercado.

Alcanzar los objetivos mencionados de calidad del proceso requiere una noción diferente sobre la dinámica del cambio tecnológico. Antes prevalecía la idea de establecer una continuidad en las rutinas e introducir un cambio profundo cuando la necesidad u oportunidad se presentaba, para tratar de establecer nuevamente una continuidad. Ahora, se está buscando evitar cambios grandes en tecnología de máquinas o de organización: "introducir mejoras continuas y acumulativas" debe ser la dinámica del cambio tecnológico. En raras ocasiones, la introducción de un círculo de calidad en una empresa fue el resultado de un largo proceso de prueba y experiencias que partían de la situación base y que poco a poco se acercaban a dicha forma de organización del trabajo.

Una estrategia basada en mejoras continuas tiene que partir de mano de obra calificada y adecuadamente remunerada. Este requisito se acentuará en la medida en que la innovación del producto prevalece. La innovación de proceso para fabricar un nuevo producto requiere de mano de obra altamente calificada para poder establecer una fluida relación entre el cambio en el proceso y el nuevo modelo o tipo de producto. A su vez, una innovación de producto permitirá generar mayor margen de excedente en el mercado, parte del cual puede ser empleado para retribuir la mano de obra calificada.

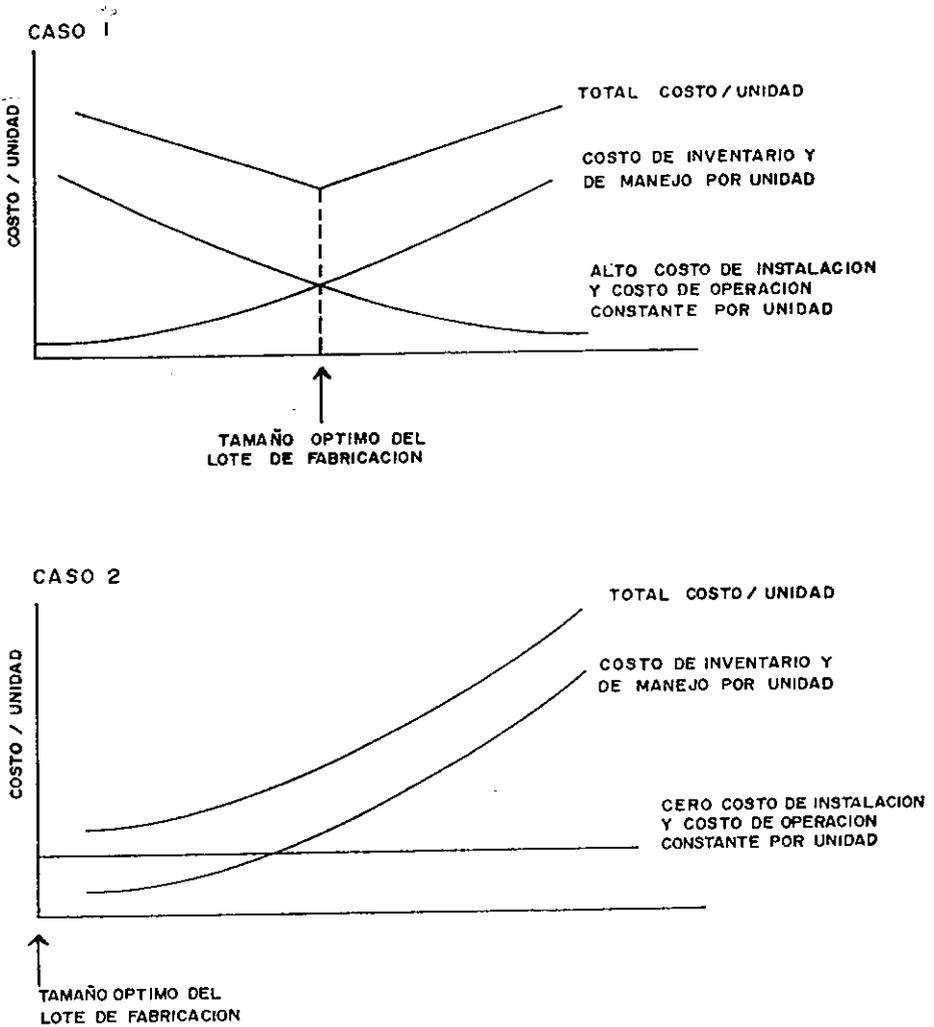
Producción "industrial"; prevalencia de economías de escala; grandes plantas con muchas familias de productos distintas; continuidad y cambios

"bruscos"; normas de trabajo estáticas; mano de obra semicalificada; control sobre la realización de actividades; estructura de organización centralizada con departamentos especializados en control de calidad, planificación, compras, que ofrecen un soporte a la producción por separado: todos ellos fueron elementos que condujeron a la aparición de estructuras de gestión burocráticas en las empresas (en empresas como la IBM y la GM se hablaba de la "memo-cultura"). Esto no es compatible con las prácticas productivas orientadas a las mejoras continuas, a la mayor interacción con el cliente y el proveedor, y a la creación de un ámbito de confianza y cooperación entre trabajador y gestión. El "aplanamiento" de las estructuras jerárquicas y el auge de redes de comunicación informales son el nuevo contexto en que las relaciones laborales se irán desarrollando: alta tecnología requiere de un alto grado de cercanía entre las personas ("high tech - high touch"). El objetivo es agilizar la toma de decisiones, lo que requiere un involucramiento directo de la gestión y de los representantes sindicales en la problemática cotidiana de la producción.

Un ejemplo de lo anterior es la planta de la Ford en Hermosillo, México, donde las oficinas de la administración y planeación están físicamente dentro de las áreas de producción, permitiendo un contacto directo entre producción y gestión, facilitando los contactos informales. Trabajador, mandos medios y directivos usan la misma ropa de trabajo, comen en el mismo comedor, entran por la misma puerta y comparten sanitarios y estacionamientos. Los representantes sindicales están en línea directa (teléfonos en cada sección o área) con los delegados en las áreas de producción y en condiciones de intervenir inmediatamente cuando surge algún problema. A su vez, esta comunicación directa entre la base y los representantes obliga a estos últimos a estar presentes y atentos a los problemas que se suscitan en la empresa.

Gráfico N° 4

RELACION ENTRE COSTO DE PRODUCCION Y VOLUMEN



FUENTE : BEST, N. H. 1990.

### 3.5 Calificación y estructura ocupacionales

| Antes   | Ahora   |
|---|---|
| * Predomina la calificación ingenieril ("hard skills")  | Mezcla entre calificación ingenieril y de organización y diseño ("soft skills")   |
| * Mano de obra directa: tareas manuales y de operación por puesto                               | Mano de obra directa: tareas manuales, de operación, mantenimiento, control, comunicación, procesamiento de datos, abarcando varias estaciones de trabajo |
| * Mano de obra indirecta: tareas de control, supervisión, reemplazo, "retrabajo", mantenimiento | Mano de obra 1, tareas de I&D, ingeniería, comunicación, mantenimiento  |
| * Empleados: tareas de administración y gestión por departamento                                | Empleados: tareas de administración y gestión multifuncional; I&D; comunicación con proveedores y clientes.   |
| * Estructura ocupacional según puestos jerárquicos  | Estructura ocupacional según tareas que agregan valor   |

La calificación de la mano de obra en la empresa está cambiando por varias razones: i) intensificación de tareas de logística, procesamiento de datos, toma de decisiones y comunicación; ii) reducción de tareas que no agregan valor (control separado de la ejecución; "retrabajos"); iii) organización de tareas por estación y no por puesto de trabajo o individuo; iv) mayor variedad de tareas por el incremento en la variedad de la producción; v) mayor estandarización de las tareas, simplificando las rutas de acción para asegurar la calidad; vi) incremento de las tareas que surgen a partir del concepto de "diseño total", y que contemplan como actividades a la imaginación y la asociación.

La integración de las tareas por trabajador, que define el perfil de calificación, es la suma de los siguientes factores: i) destrezas y habilidades requeridas para realizar y revisar en principio todas las tareas estandarizadas en las diferentes estaciones de trabajo; ii) capacidad intelectual para procesar información, tomar decisiones e interactuar con los demás trabajadores.

Con la descripción ampliada de tareas de los trabajadores directos, desaparecen en gran medida las ocupaciones de: inspección de calidad; "retrabajos" y tareas de mandos medios relacionados con el control de la producción. La estructura ocupacional se depura para concentrarse en las tareas que agregan valor, eliminando a las que sólo incrementan los costos. En lugar de integrar las tareas por puesto en una estructura jerárquica, la empresa las define por estación o área, lo que permite integrar las tareas flexiblemente por trabajador, de acuerdo a sus capacidades y a las necesidades de la empresa.

Lo anterior transforma la composición de la mano de obra indirecta en la producción, la gestión y la administración. Se realizó un análisis comparativo entre dos empresas en EEUU, de la misma rama de actividad y con rangos de producción similares. La primera era tradicional, con estructuras jerárquicas verticales, departamentos especializados de soporte y normas de trabajo estáticas. La segunda había hecho un esfuerzo por depurar las tareas indirectas en la producción, orientándolas a la de mejoras continuas, no sólo ocupando a menos trabajadores en estas labores, sino también cambiando la composición de funciones: mientras en la tradicional predominaban los trabajadores y empleados encargados de resolver problemas (calidad, "retrabajo", manejo de materiales, control, supervisión), en la segunda prevalecían los trabajadores y empleados cuya función era tratar de mejorar el proceso de producción: ingenieros de proceso, de desarrollo, de materiales; gerentes de compra y venta (Véase cuadro 6).

El cambio en las calificaciones y en la estructura ocupacional ocasiona que los agentes y los contenidos de las relaciones laborales se modifiquen, orientándose hacia: i) trabajadores informados y con capacidad de interlocutar, acostumbrados a estructuras jerárquicas "planas"; ii) personal indirecto que en lugar de sólo dar órdenes, tiene que escuchar opiniones de los trabajadores para realizar las tareas de mejoras continuas; iii) focalización de los problemas en la perspectiva de desarrollar mejoras en el proceso.

## Cuadro 6

**EMPLEO DIRECTO A LA PRODUCCION**  
**Comparación entre una empresa "tradicional"\* y una "depurada"\*\***  
**en la rama de autopartes en los EE.UU.**  
**(productos y escala similares)**

|   | Emp. tradicional |       | Emp. depurada |       |
|---|------------------|-------|---------------|-------|
|   | Número           | %     | Número        | %     |
| Gerencia a cargo de la operación de la planta <i>a/</i> | 36               | 23.7  | 25            | 31.2  |
| Personal a cargo del mejoramiento del proceso <i>b/</i> | 19               | 12.5  | 32            | 40.0  |
| Personal a cargo de componer anomalías <i>c/</i>        | 97               | 63.8  | 23            | 28.8  |
| Total personal indirecto a la producción                | 152              | 100.0 | 80            | 100.0 |

**Fuente:** Elaborado sobre la base de Blaxill y Hout (1991).

- a/* Personal clave para operar la planta: gerente general, personal de mantenimiento, ingenieros de producción.
- b/* Personal cuya tarea principal es introducir mejoras continuas: ingenieros y técnicos de proceso, ingenieros de investigación y desarrollo, ingenieros de materiales, gerentes de compras y ventas.
- c/* Personal que mantiene la planta funcionando, corrigiendo errores y averías, y detectando problemas: inspección y control de calidad, supervisores, personal extra en manejo de materiales, personal "stand by" para atender cualquier situación crítica.

**Notas**

- \* Empresa con estructura jerárquica vertical, departamentos especializados de soporte autónomos, estructura de calificaciones de puestos.
- \*\* Empresa con estructura jerárquica horizontal ("aplanada"), grupos multifuncionales de soporte, gestión orientada a integración y cooperación, estructura de calificaciones según nivel e integración de tareas.

#### 4. DESAFIOS DE LAS RELACIONES LABORALES

Ante el panorama de la nueva competitividad y la transformación de la figura de la empresa, ¿cuáles son los desafíos que se presentan para las relaciones laborales? Tal como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, muchas empresas consideran hoy en día al factor humano como el elemento central en su estrategia de productividad. Esto conduce a la instrumentación de acciones dirigidas a los contenidos de las tareas y a la organización de las mismas, haciendo necesario que las reglas establecidas para regular la interacción entre las personas se modifiquen. En la medida en que la modificación de las reglas y mecanismos que regulan la relación entre trabajador y gestión resulte dificultosa, se interrumpe la estrategia de la productividad de la empresa. Es decir, las relaciones laborales se han convertido en el eje de la estrategia de la productividad en las empresas, y cumplir ese rol es su desafío.

La estrategia de productividad descansa sobre cuatro instrumentos básicos del mercado de trabajo interno de la empresa para potenciar al factor humano: i) la capacitación; ii) la participación; iii) el sistema de remuneración; iv) la ergonomía. Estos mismos son, desde la óptica del trabajador, los instrumentos para mejorar sus condiciones de vida y de trabajo. Los instrumentos deben atender entonces a ambos objetivos.

Las dimensiones del objetivo de la productividad no necesariamente son iguales al objetivo de la mejora de las condiciones de vida y de trabajo del trabajador, razón por la cual estos instrumentos se transforman en espacios de negociación. Entender y ocupar estos espacios de negociación es el primer desafío de las relaciones laborales.

Ejemplo: la empresa invita a los trabajadores para participar en la presentación de sugerencias para realizar mejoras en su área de trabajo. Resulta que se aplica una sugerencia "x" que facilita la realización de la tarea, acortando la ruta de las acciones del trabajador "B". Esto puede ser motivo para que la empresa aumente las tareas de este trabajador. Si ese aumento significa una carga de trabajo igual o mayor para el trabajador "B", éste seguramente resistirá participar en el siguiente programa de sugerencias.

El segundo desafío de las relaciones laborales consiste en ir implementando los instrumentos señalados en forma simultánea e interactiva. La capacitación tiene que vincularse con el sistema de remuneración, y con la participación y la ergonomía; y así sucesivamente cada instrumento. Si se implementa una política de participación de los

trabajadores en el trabajo, la misma debe extenderse al sistema de capacitación, permitiendo que los trabajadores intervengan en la definición de los contenidos de los programas de capacitación y en el grado de acceso a los cursos. Igualmente, la capacitación requiere la participación en la organización del trabajo para asegurar que se pruebe y aplique lo enseñado.

Ejemplo: una empresa automotriz en el norte de México capacitó a los trabajadores en "Kaizen" (mejoras contínuas). Regresando a sus respectivas áreas, los trabajadores querían aplicar los métodos aprendidos. Resulta que el supervisor no dio el espacio para la participación de los trabajadores, para modificar acciones en la ruta de las tareas, y así el sistema "Kaizen" quedó sólo como teoría. Una de las causas por la que la participación quedaba trunca era la falta de una vinculación con el sistema de remuneración. Los trabajadores sugirieron muchas mejoras en el pasado, que fueron aplicadas y que redujeron costos a la empresa. Los trabajadores consideraron que la compensación otorgada por esas ideas no era suficiente: era sólo una compensación moral (mención en el periódico; camisetas; diplomas). El número de sugerencias se redujo enormemente y la empresa tuvo que empezar a otorgar compensaciones materiales. Es decir, había una directa relación entre capacitación, participación y sistema de remuneración.

Un tercer desafío en las relaciones laborales consiste en regular la tensión que puede existir entre los instrumentos de la estrategia de productividad y los efectos sobre el mundo de trabajo, es decir, cuando el alcance de los primeros llega a su límite y no pueden amortiguarse los efectos negativos en las condiciones de vida y trabajo. Resulta complicado, por ejemplo, combinar una estrategia de productividad basada en el factor humano con un reajuste de personal, aún más cuando el reajuste es violento, con poca negociación y participación.

También se causa tensión cuando algunos instrumentos de productividad afectan negativamente las condiciones de trabajo, mientras que otros instrumentos buscan compatibilizarse con ellas.

Ejemplo: en la misma empresa automotriz, para incrementar el volumen de producción, la empresa anuló algunos dispositivos de seguridad de las prensas para que pudieran alcanzar la cantidad deseada. Al mismo tiempo, aplicó con los trabajadores el método "Kaizen" en la misma área, pero en relación a temas que no se referían al volumen de producción de la prensa en cuestión, provocando un "corto circuito" en los trabajadores.

Los mencionados desafíos en las relaciones laborales cambiarán la interlocución entre el sindicato y la empresa. Lo típico en el pasado era negociar vía los instrumentos de mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida por niveles y por separado. A manera de ejemplo: se negociaba primero el aumento salarial; después, la capacitación; posteriormente las condiciones de seguridad e higiene; y sucedía que se acordaban compensaciones entre los núcleos: menos salario, más capacitación. El contenido sistémico de cada uno de los instrumentos era rígido. Es decir, los sistemas de remuneración, capacitación, participación y ergonomía no se modificaron durante años.

Considerando que los instrumentos de la mejora de las condiciones de vida y de trabajo son los mismos que deben dar mayor potencialidad al factor humano en la estrategia de productividad, es de esperarse que esta última les impondrá una dinámica similar a la del cambio tecnológico: adaptaciones y mejoras continuas. Las adaptaciones no se refieren únicamente a cuestiones de nivel, sino sobre todo a la construcción de la interrelación entre los sistemas de capacitación, remuneración, etc.

La propuesta sindical debe desarrollar las alternativas en términos sistémicos y evaluar las áreas de coincidencia entre los objetivos de productividad y los de mejora de las condiciones de vida. Esta coincidencia no se puede delimitar matemáticamente, sino que es resultado de una negociación con la empresa. Lo que se puede observar es la mayor precisión en la negociación, en la medida en que la empresa avanza en su estrategia de potenciar al factor humano: si antes la discusión era sobre si dar o no capacitación, y de cuántas horas, ahora y existiendo el consenso sobre la necesidad de la formación continua, el tema de la negociación se centra en los contenidos y las formas de acceso y de aprovechamiento.

En el medio sindical ha existido una tradicional resistencia para hablar de la productividad. La práctica productiva relacionada a la producción en masa proyectaba el objetivo de la productividad en términos de volumen y de reducción de los precios de los factores de la producción, incluyendo la mano de obra. Los instrumentos para aumentar la productividad podían fácilmente coincidir con una mayor carga de trabajo y con efectos no necesariamente positivos en la remuneración.

En la medida en que los objetivos de productividad sean incluidos en la calidad y el diseño, se aumentan los grados de libertad para aplicar instrumentos que se acercan a los objetivos de mejora de las condiciones de trabajo. Sin embargo, los instrumentos que significan mayores cargas de trabajo no desaparecen, lo cual hace necesario negociarlos.

Un argumento práctico y muy real para tomar en consideración la dimensión de la productividad en los planteamientos sindicales es la mayor internacionalización de las economías. Esto hace a la empresa más vulnerable ante la competencia, y su sobrevivencia dependerá, en buena medida, de los niveles de productividad alcanzados. El margen del incremento de la productividad se convierte en el espacio de negociación: ¿qué porción tendrá que ser reinvertida para mantener el nivel de competitividad?; ¿qué porción irá a capacitación, salario, ergonomía y ganancias?

A continuación describiremos algunas tendencias que se están dando en las relaciones laborales en torno a los cuatro núcleos de negociación, que mencionamos arriba y que son los ejes de la potenciación del factor humano y de la mejora de las condiciones de vida y de trabajo del trabajador.

#### 4.1 Interlocución

|   | Antes  | Ahora  |
|---|--|--|
| * | Sindicatos nacionales  | Sindicatos internacionales                         |
| * | Posiciones frontales   | Posiciones propositivas                            |
| * | Negociación básicamente con trabajadores directos                  | Negociación también con trabajadores indirectos    |
| * | Cámaras industriales y sindicatos se ocupan de la política general | Cámaras y sindicatos se ocupan de la productividad |

En el pasado, los interlocutores de las relaciones laborales eran, por parte de los trabajadores, sindicatos cuyo radio de acción no rebasaba las fronteras nacionales. Las confederaciones nacionales participaban en centrales internacionales y, en menor medida, en los secretariados internacionales, organizados por rama de actividad.

La dinámica de la integración de bloques económicos regionales ha

generado una incorporación sindical a dos velocidades. Por un lado, y a nivel cúpula, la negociación sobre la regulación social de los acuerdos de integración. Por el otro, a nivel empresa, el surgimiento de redes informales entre sindicalistas de planta a nivel internacional, que están ante el desafío inmediato de tener que negociar en un entorno de integración económica.

Un ejemplo claro es el Tratado de Libre Comercio entre EEUU, Canadá y México. Mientras a nivel de las confederaciones sindicales de los tres países existen dificultades de acordar posiciones conjuntas ante la firma de un tratado, en la rama automotriz los sindicatos a nivel de empresa de los tres países empiezan a buscarse para intercambiar experiencias y acordar planteamientos ante la integración de ese sector. La tendencia en la negociación colectiva es de una mayor influencia internacional en los planteamientos de los sindicatos, a partir de estructuras descentralizadas.

Las relaciones laborales se desarrollaban en el pasado en forma frontal y estática, posiciones que asumieron ambas partes. Se medían las fuerzas mutuamente y sobre esa base se daba la negociación, generando una dinámica del conflicto. Ocupar una posición por parte de la empresa o el sindicato significaba un período largo de tiempo para buscar la formulación precisa de cada tema.

Con la práctica productiva depurada y la filosofía de las mejoras continuas, la negociación tiende a establecerse en dos momentos. La primera se refiere a los acuerdos marco sobre los temas de interés, donde pueden ocurrir enfrentamientos frontales y de cierta duración. La segunda, se refiere a los acuerdos de regulación continua que se ubican dentro del acuerdo marco, pero que se celebran en la práctica diaria entre sindicato y empresa. En este último caso el conflicto no es de posiciones, sino dinámico, en búsqueda de acuerdos inmediatos que puedan responder a las exigencias prácticas de la cotidianidad.

En el pasado, la negociación se circunscribía a la relación de los trabajadores directos con la gestión de la empresa. El traslape entre el trabajo directo e indirecto en la misma persona y el contacto entre los departamentos hacen más difícil la distinción entre los trabajadores directos sindicalizados y los indirectos no sindicalizados. En el pasado se pensó que los indirectos de la oficina eran los privilegiados en la empresa, y que no requerían de una organización sindical. Con la automatización de las oficinas, la depuración de las tareas y la aplicación de criterios de productividad al trabajo realizado, aparece con mayor frecuencia la necesidad de celebrar acuerdos entre empresa y personal de oficina, para

dar cauce a los conflictos que surgen a raíz de los cambios en el trabajo.

Las organizaciones gremiales de empresarios y de trabajadores orientaron durante muchos años sus atenciones a la ocupación de posiciones políticas, lo que guardaba correspondencia con un mundo de trabajo cuya dinámica era de épocas de estabilidad interrumpidas por momentos de cambio. Los momentos de cambio estaban asociados con las políticas a nivel macro y, por consecuencia, las organizaciones consideraron clave para sus estrategias su presencia en la definición de las mismas. En la actualidad, los cambios en el mundo de trabajo son continuos y una parte importante de ellos se originan en la práctica productiva. Los planteamientos acerca de los instrumentos del mercado de trabajo se vuelven complejos por la relación que tienen con la estrategia de productividad que está enfocada a cumplir varios objetivos a la vez (eficiencia; calidad; diseño; costos).

Lo anterior hace que los directivos de las empresas y los sindicatos (comités de fábrica) aumenten la demanda hacia sus respectivas organizaciones, solicitando informaciones y asesoría en asuntos de productividad y de mercado de trabajo (capacitación; remuneración; participación; ergonomía). Las cámaras empresariales y las federaciones sindicales empiezan a ocuparse de la temática señalada, y en algunos países existen servicios de consulta e investigación para los agremiados. De esta manera, las organizaciones se verán más involucradas en la regulación de la práctica productiva.

## 4.2 Capacitación

| Antes  | Ahora   |
|--|---|
| * Capacitación para el trabajo a desempeñar            | Capacitación para el trabajo en el futuro   |
| * Capacitación técnica                                 | Capacitación técnica, en comunicación y en actitudes                                |
| * Capacitación para repetir lo enseñado                | Capacitación para crear; imaginar; asociar;<br>Capacitación para resolver problemas |
| * Capacitación selectiva                               | Capacitación amplia   |
| * Inducción en los instrumentos del mercado de trabajo | Capacitación en los instrumentos del mercado de trabajo                             |

El instrumento de la capacitación se limitaba al trabajo a desempeñar en el puesto y a enseñar las habilidades y conocimientos técnicos requeridos en él. El objetivo consistía en que el trabajador aplicara lo aprendido en una práctica productiva que no cambiaba. Los contenidos de los cursos eran paquetes estandarizados, independientemente de los participantes. Ante la amenaza de la rotación de la mano de obra, se trataba de reducir la inversión en capacitación al máximo, haciendo selectivo el acceso y realizándola total o parcialmente fuera de la jornada normal de trabajo. Al ser contratado el trabajador, le daban una inducción en el funcionamiento de los sistemas de capacitación, remuneración, participación y seguridad e higiene.

La capacitación es sin duda el instrumento central de la nueva práctica productiva en materia de recursos humanos. Muchas empresas han estado incrementando la inversión en capacitación. El desafío de las relaciones laborales consiste en reorientar las bases sobre las que la capacitación está montada.

Las nuevas bases consisten en que la capacitación incluye a las tareas que irán surgiendo en un futuro próximo, anticipando la preparación del personal para que el cambio pueda hacerse más fluidamente. La capacitación también abarca a la comunicación y las actitudes de cooperación y ayuda mutua, que forman parte de las tareas que los trabajadores tienen que realizar, y éstas requieren ser enseñadas.

En la mencionada planta de la Ford en México, se destinan 40 horas hombre por cada trabajador de nuevo ingreso, al tema de la comunicación y de las actitudes.

Fundamental es la capacitación de los mandos medio y superior en los temas de la cooperación y de las actitudes, en virtud de que su papel de capataz se está modificando. Ahora tienen que dialogar con el trabajador en lugar de dar solamente órdenes. La práctica ha mostrado que son ellos quienes han tenido más problemas de adaptación al nuevo "lenguaje" de la empresa. Esto puede obstaculizar seriamente la estrategia de productividad basada en el factor humano.

El contenido de la capacitación rebasa el ámbito del entrenamiento y está incursionando en la preparación del personal en la inducción y gestión de los cambios necesarios en el proceso productivo. Los cursos "kaizen" (mejoras continuas) están formando parte del paquete básico de capacitación de las empresas.

Los cursos para trabajadores con algunos años de antigüedad en la planta se tiende a organizarlos alrededor de problemas existentes en la producción y se orientan a desarrollar las capacidades de imaginación y asociación de los trabajadores.

La cobertura de la capacitación es amplia y parte de la filosofía de que todos los trabajadores sin excepción tienen que ser atendidos por el sistema. La selección se hace sobre la base de criterios específicos de la producción y del desarrollo personal, sin que el último tenga la función de ser un factor de exclusión. Es decir, un trabajador con un desempeño deficiente es considerado para los cursos al igual que el trabajador con un buen desempeño, aunque puede haber un criterio de diferenciación en cuanto al contenido de los cursos. La capacitación se tiende a hacerla cada vez más dentro de la jornada normal, para lograr una mayor asimilación de lo enseñado.

La capacitación está ocupando una función elemental en la gestión de los instrumentos del mercado de trabajo interno en la empresa. La nueva

práctica productiva requiere que el trabajador participe en la concepción del proceso de producción, ayudando a detectar necesidades de mejoramiento y en proponer soluciones. Este mejoramiento no vale únicamente para la producción, sino también para los instrumentos del mercado de trabajo. El sistema de capacitación parte de una detección de necesidades de formación, identificadas conjuntamente con los grupos objetos. Para esto, se necesita capacitar previamente a los alumnos en cómo establecer las necesidades de formación.

Igualmente, para los demás instrumentos del mercado de trabajo la adecuación del sistema de remuneración requiere una capacitación previa de los trabajadores en dicha temática, en las formas y en las ventajas y desventajas de los diferentes modelos de remuneración, curso que puede recoger al mismo tiempo, por el sistema de participación, propuestas de los alumnos. El programa de ergonomía, por su parte, exige una capacitación previa de los trabajadores en identificar movimientos y operaciones inadecuados, en establecer los momentos de descanso en el ciclo y en diferenciar entre las tareas físicas y las mentales.

### 4.3 Sistema de remuneración

| Antes   | Ahora  |
|---|--|
| * Compromiso de esfuerzo "rígido"   | Compromiso de esfuerzo "cambiante"   |
| * Remuneración en función del esfuerzo físico, la responsabilidad requerida en el puesto y el contenido técnico | Remuneración en función de las habilidades y conocimientos acumulados, actitudes y aptitudes |
| * Ascenso por antigüedad y puesto vacante   | Ascenso por conocimiento, habilidad y actitudes  |
| * Muchas categorías salariales  | Pocas categorías salariales  |
| * Incentivos sobre la base del rendimiento individual en el puesto  | Incentivos sobre la base del rendimiento grupal o de empresa                                 |

El sistema de remuneración, en sus partes elementales, estaba basado en compromisos de esfuerzos de los trabajadores con la empresa que por muchos años no variaban. El esfuerzo realizado por el trabajador se evaluaba a partir del puesto y en términos de: i) la carga física; ii) la responsabilidad exigida; y, iii) el contenido técnico de las tareas. Se generaban muchas categorías salariales, según la diversidad de los puestos, y cuando el salario base se complementaba con incentivos, éstos se basaban en el rendimiento individual en función del puesto o la estación; la cantidad de operaciones; la calidad de los productos. El ascenso se daba cuando se presentaba una vacante, y el criterio de selección que prevalecía era la antigüedad.

La práctica productiva depurada, si bien se apoya en la estandarización de las operaciones y de los movimientos, también considera la mejora continua de las rutinas, la ayuda mutua entre trabajadores y la realización de tareas en otras áreas cuando la producción lo requiere. Los compromisos de esfuerzos de los trabajadores con la empresa cambian entonces continuamente.

El trabajador es evaluado a partir de sus capacidades para realizar diferentes tareas que corresponden a una variedad de puestos o estaciones de trabajo. Adicionalmente a las tareas del "hacer", la evaluación considera la comunicación funcional, la actitud ante el trabajo, la cooperación y la ayuda mutua. Un sistema de evaluación desvinculado del puesto permite aplicar ascensos independientemente de la existencia de vacantes, basándose en criterios de conocimiento, habilidad y actitud.

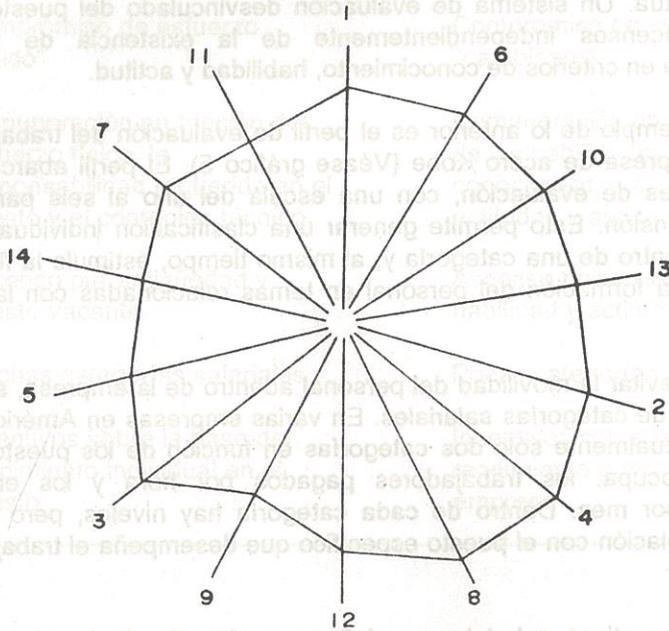
Un ejemplo de lo anterior es el perfil de evaluación del trabajador que usa la empresa de acero Kobe (Véase gráfico 5). El perfil abarca catorce dimensiones de evaluación, con una escala del uno al seis para valorar cada dimensión. Esto permite generar una clasificación individualizada de salarios dentro de una categoría y, al mismo tiempo, estimula la flexibilidad interna y la formación del personal en temas relacionadas con la práctica depurada.

Para evitar la movilidad del personal adentro de la empresa, se reduce el número de categorías salariales. En varias empresas en América Latina, existen actualmente sólo dos categorías en función de los puestos que el personal ocupa: los trabajadores pagados por hora y los empleados pagados por mes. Dentro de cada categoría hay niveles, pero éstos no guardan relación con el puesto específico que desempeña el trabajador o el empleado.

Los incentivos salariales se definen en función de la aportación del individuo o del grupo al rendimiento global de la empresa. Premiar las sugerencias para mejorar las rutinas de trabajo en función del ahorro de costo obtenido es una forma de incentivar al individuo o al grupo. La participación colectiva del personal en el incremento de la productividad, en términos de valor agregado, es una manera de incentivar la identificación del trabajador con los objetivos de productividad de la empresa. Con el mismo fin, en algunos países se está difundiendo un plan de incentivos que consiste en otorgar a los trabajadores acciones de la empresa.

Gráfico N° 5

**Perfil de una evaluación completa de un trabajador según criterios de la empresa de acero Kobe**



**Explicación del gráfico**

**Dimensiones o criterios de evaluación**

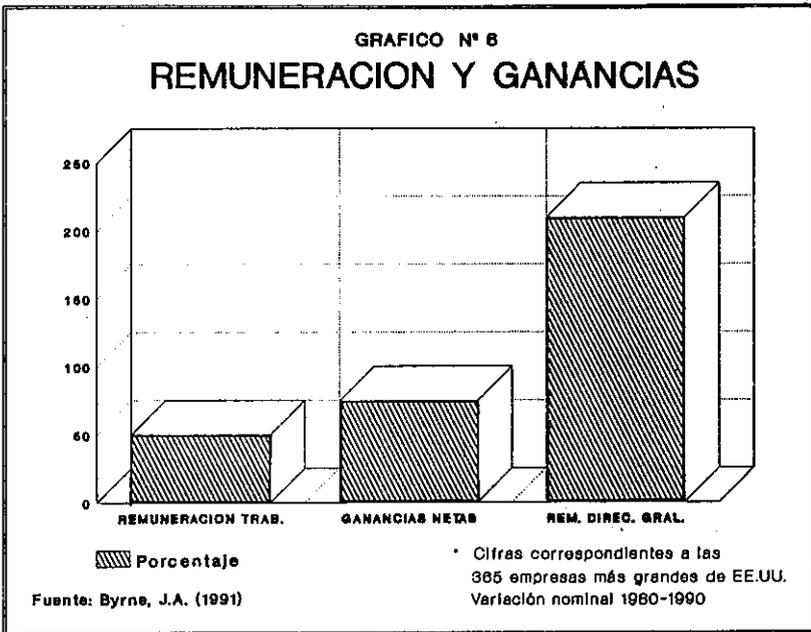
- 1 Capacidad para resolver positivamente un problema o tarea
- 2 Capacidad de tomar decisiones rápidas y llevarlas a la práctica
- 3 Creatividad
- 4 Liderazgo
- 5 Capacidad de evaluar la información
- 6 Actitud ante el trabajo
- 7 Capacidad de "insight"
- 8 Capacidad organizativa
- 9 Seguridad

- 10 Responsabilidad
- 11 Planificación
- 12 Capacidad de persuasión
- 13-14 Capacidad técnica de dominar diferentes puestos

**El juicio está basado en 6 valores**

- A Plenamente positivo
- B Positivo
- C Parcialmente positivo
- D Ni positivo ni negativo
- E Negativo
- F Totalmente negativo

A partir de este perfil se pueden ubicar fuerzas y debilidades del individuo.



Las relaciones laborales tienen el desafío de definir los nuevos sistemas de remuneración. No existen modelos "prefabricados" y cada empresa tendrá que encontrar la modalidad que más se acerque a su realidad. Sin embargo, el sistema de remuneración tendrá que cumplir con principios básicos, como los que señalamos arriba.

Uno de los principios es una diferencia moderada y razonable entre los salarios medios de los trabajadores y los sueldos de los ejecutivos. Si los sueldos de los ejecutivos tuviesen tasas de crecimiento muy por arriba de los incrementos de productividad y rentabilidad del establecimiento, la identificación perdurable del resto del personal con los objetivos de la empresa se dificultaría sensiblemente, y con ello se reduciría la dinámica de la práctica de producción depurada.

En los EEUU, los analistas de la industria se han preocupado por la tendencia registrada en las remuneraciones, en las grandes empresas manufactureras durante la década de los ochenta. Mientras la remuneración media nominal de los trabajadores en 365 empresas grandes aumentó en aproximadamente el 50% entre 1980 y 1991, y las ganancias netas incrementaron en un 70%, la remuneración de los ejecutivos incrementó en más del 200% (Véase gráfico 6). Según los analistas, esta tendencia perjudicaría la estrategia de productividad y competitividad de las empresas. Como reacción, algunas empresas empezaron a recortar los sueldos de los ejecutivos en 1990-1991.

Si bien los principios o conceptos básicos son una guía para la adecuación del sistema de remuneración, hay todavía muchos temas que tendrán que ser resueltos por vía de la negociación y la prueba. Por ejemplo, el papel que va a tener la antigüedad en el ascenso del personal será un aspecto sujeto a negociación. Si la habilidad y el conocimiento van a ser los principales criterios de ascenso, la negociación entre el sindicato y la empresa se dará sobre lo que debe entenderse como contenido de esos dos conceptos. Para que resulte una negociación fructífera, ambas partes deben estar preparadas en la temática, tarea que corresponde a la capacitación.

|                                    |                            |
|------------------------------------|----------------------------|
| 5. Capacidad de captar información | A. Planamente positivo     |
| 6. Actitud ante el trabajo         | B. Positivo                |
| 7. Capacidad de "insight"          | C. Parcialmente positivo   |
| 8. Capacidad organizativa          | D. Ni positivo ni negativo |
| 9. Seguridad                       | E. Negativo                |
|                                    | F. Totalmente negativo     |

Los resultados permitirán se puedan ubicar fuerzas y debilidades del individuo.

#### 4.4 Participación

| Antes   | Ahora  |
|---|--|
| * Mínima información técnica y económica transferida a los trabajadores | Información y comunicación son el eje de la participación                      |
| * Cambios técnicos sin participación de los trabajadores                | Cambios técnicos a partir de los conocimientos y opiniones de los trabajadores |
| * Autonomía en el puesto regulada por la descripción de las tareas      | Autonomía regulada por la dinámica del grupo                                   |
| * Obligaciones y derechos detallados en el contrato de trabajo          | Obligaciones y derechos a partir de valores entendidos y/o negociados          |

La participación de los trabajadores en el proceso de producción se limitaba al desempeño de las tareas para las que se les había contratado y a obedecer las órdenes del supervisor o capataz, siempre y cuando éstas respetaran las cláusulas del contrato colectivo de trabajo. La administración del contrato colectivo correspondía al sindicato, que incluía la negociación con la empresa ante situaciones extraordinarias, tanto para casos individuales como para casos colectivos: el contrato colectivo de trabajo era el instrumento principal en que se apoyaba el trabajador para regular sus derechos y obligaciones individuales y colectivas.

Los trabajadores y el sindicato no tenían facultades para participar en la gestión de la producción ni en el cambio tecnológico, y la única forma que les quedaba para plantear a la empresa sus opiniones era a partir de la defensa del contrato colectivo de trabajo. A los trabajadores no se les informaba acerca del desarrollo económico de la empresa y tampoco de los cambios planeados para el futuro. El trabajador ejercía su autonomía en el puesto de trabajo a partir de la porosidad e imperfección de la descripción de las tareas, creando un espacio de control sobre su trabajo y las tareas

que la empresa le asignaba.

Hoy día, la estrategia de productividad de las empresas líderes en el mercado se sustenta en una participación de los trabajadores que rebasa el ámbito de la simple realización de las tareas del "hacer". Se requiere de los conocimientos de los trabajadores para realizar en forma más eficiente los cambios en el proceso y el producto. La comunicación y el flujo de información entre la empresa y los trabajadores es el eje de la gestión de las mejoras continuas. Los trabajadores son organizados en grupos, con cierto grado de autonomía para tomar decisiones en torno a la calidad del proceso y del producto. La autonomía individual y grupal se extiende desde la rotación de las tareas hasta la planificación del trabajo en el área o la sección (Véase gráfico 7).

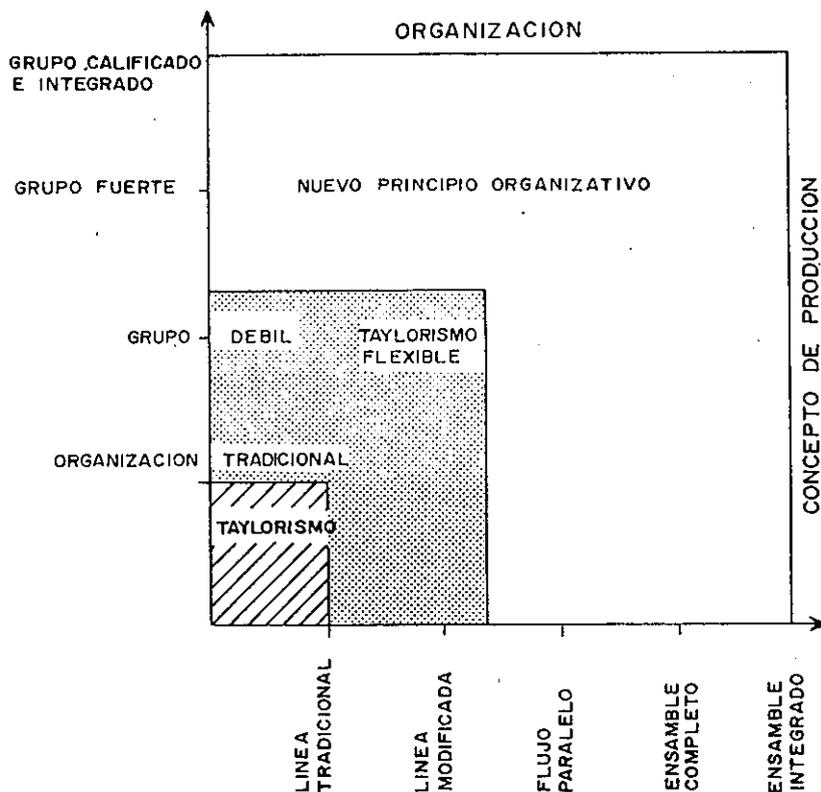
Las obligaciones y los derechos se desarrollan a partir de valores entendidos y muchas veces negociados entre empresa y trabajador, y el contenido de estos valores evoluciona en la práctica diaria, a partir de un acuerdo marco en el contrato colectivo.

El desafío para las relaciones laborales consiste en guiar la transición desde la vieja práctica participativa hacia la nueva. En países industrializados, el porcentaje de empresas donde los directores comparten información con los trabajadores es aún muy reducido: una comparación entre EEUU, Japón y Europa, sobre la base de una muestra de empresas grandes, revela porcentajes que fluctúan entre el 18% (Japón) y el 11% (Europa) (Véase cuadro 7). Los datos indican también que, a diferencia de lo que sucede en Europa y EEUU, en Japón la mayoría del cuerpo de gerentes está informada sobre la situación económica y financiera de la empresa. Para muchas empresas, el problema consiste en comprender el alcance de las nuevas formas de participación. Pocas veces la participación es entendida como un proceso cuya trayectoria se construye en el camino, lo que ha provocado retrocesos y desmoralización en los trabajadores y en la gestión.

Un error frecuente es el de dejar igual la estructura de mando en la empresa, adicionando una derivación ("by-pass") que permite a la gerencia el acceso a los conocimientos de los trabajadores, sin que estos últimos participen en el proceso de implementación y gestión de los cambios propuestos (Véase gráfico 8). Estas formas de "by-pass" no son perdurables.

Gráfico N° 7

**ORGANIZACION DE LA PRODUCCION Y DEL TRABAJO**



Fuente : Berggren, C. (1987)

**Dimensiones**

- Grupo débil: se limita a la rotación de las tareas.
- Grupo fuerte: desplazamiento del mando de la gestión al grupo.
- Grupo calificado e integrado: desaparición de un nivel jerárquico, con funciones de gestión.
- Ensamble integrado: actividad de montaje completo por parte de uno o varios trabajadores, incluyendo control, prueba y reparación.

Cuadro Nº 7

**PARTICIPACION ALREDEDOR DEL MUNDO**

Porcentaje de Directores Generales de empresa que comparten información con:

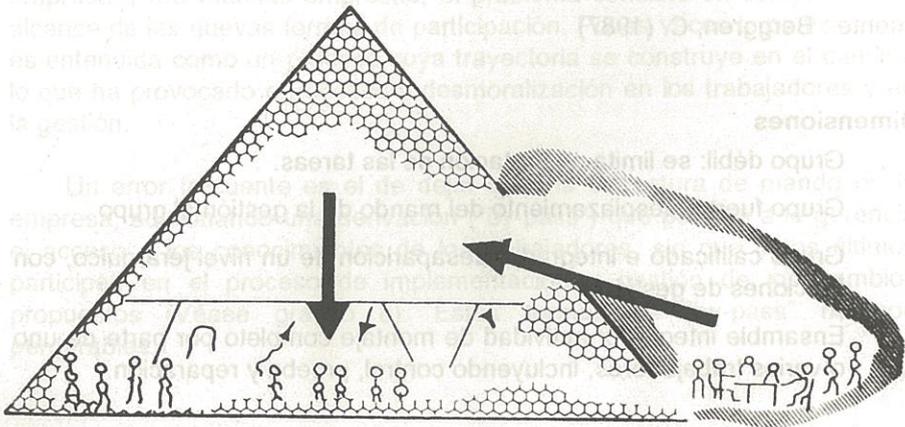
|                         | USA  | Japón | Europa |
|-------------------------|------|-------|--------|
| Sólo Gerentes Generales | 23.9 | 11.3  | 45.3   |
| Sólo Gerentes           | 62.5 | 71.1  | 43.8   |
| Todos los empleados     | 13.6 | 17.6  | 10.9   |

Fuente: Electronic Business (octubre de 1991).

Gráfico Nº 8

**EL CONCEPTO DE BY-PASS**

( DERIVACIONES )



Un ejemplo de lo anterior es el caso de un trabajador especializado en ciertas operaciones de la producción de una empresa metalmeccánica. A petición de la gerencia participó en un grupo de mejoras continuas, donde sugirió cómo evitar movimientos y operaciones inútiles. Estas ideas fueron retomadas por la empresa. Al reducirse algunas operaciones, acto seguido la empresa incrementó unilateralmente el número de tareas que tenía que realizar el mismo trabajador. La reacción del mencionado trabajador fue la de dejar de participar en el programa, al no considerársele en la aplicación de las mejoras y tampoco en la redistribución de las tareas.

Cuando las actividades de participación no son consideradas como tareas y cuando están desvinculadas del sistema de remuneración, puede generarse una desmoralización en los trabajadores .

Tenemos el caso de un banco que introdujo círculos de calidad para analizar los problemas de atención al público conjuntamente con los empleados. El gerente del área reunía al personal, cuyos miembros durante una hora expusieron los problemas y las posibles soluciones. Regresando de la reunión, encontraron que su trabajo ordinario durante la hora de la reunión se había acumulado y que tenían que recuperar ese tiempo "perdido". La reacción fue que la participación en las reuniones se redujo considerablemente, pues el personal argumentaba que no había problemas a tratar, para poder así regresar más pronto a su lugar de trabajo, evitando de esta manera que se le acumularan las tareas.

Otro caso es el de una empresa automotriz en México, donde los trabajadores consideraban que habían aportado muchas ideas de mejoras para reducir los costos de la producción, dato que fue afirmado por los gerentes de la planta. Sin embargo, el ánimo de seguir colaborando disminuyó en los trabajadores por considerar que no habían recibido ningún beneficio económico por las aportaciones.

El tema más complicado en los esquemas de participación es la autonomía del grupo y del individuo. La autonomía estimula la participación, pero, desde el punto de vista de que gerencia, significa también menos control directo. El espacio de la autonomía se puede convertir en un instrumento de presión y o de regulación de conflicto, con el riesgo de que la gerencia reduzca el espacio, afectando negativamente la participación y, con ello, la productividad.

En la empresa automotriz arriba mencionada, cada trabajador puede interrumpir la producción cuando aparece un problema en la calidad del producto o del proceso. En 1990, surgió una disputa por un aumento

salarial. Para presionar, el sindicato negó por una temporada la autorización a la empresa para usar horas extras, apoyándose en el contrato colectivo de trabajo. La empresa, también para presionar, incrementó la velocidad de la línea. La reacción de los trabajadores en el área de soldadura fue utilizar con alta frecuencia el recurso de interrumpir la línea. La empresa a su vez presionaba a los trabajadores para no oprimir el botón de la interrupción, amenazando con levantar actas por negarse a trabajar. El resultado fue que, después de un año de haber terminado el conflicto, aún persistía en muchos trabajadores el temor a usar el interruptor para parar la producción, al presentarse un problema, pudiéndose así afectar la calidad del producto y del proceso.

Lo expuesto aquí representa sólo algunas de las dificultades que surgen en torno a la mayor participación del trabajador en la empresa. El mayor desafío de las relaciones laborales es sin duda el de avanzar en la regulación del proceso de participación, donde la capacitación de las personas involucradas en sistemas y mecanismos participativos y la evaluación crítica de los resultados obtenidos jugarán un papel decisivo.

EL CONCEPTO DE BY-PASS

Otro caso es el de una empresa automotriz en México, donde los trabajadores consideraban que habían aportado muchas ideas de mejoras para reducir los costos de la producción, dato que fue afirmado por los gerentes de la planta. Sin embargo, el ánimo de seguir colaborando disminuyó en los trabajadores por considerar que no habían recibido ningún beneficio económico por las aportaciones.

El tema más complicado en los esquemas de participación es la autonomía del grupo y del individuo. La autonomía significa la participación, pero, desde el punto de vista de los gerentes, significa también menos control directo. El espacio de la autonomía se puede convertir en un instrumento de presión y o de regulación de conflicto, con el riesgo de que la gerencia reduzca el espacio, afectando negativamente la participación y con ello, la productividad.

En la empresa automotriz antes mencionada, cada trabajador puede interrumpir la producción cuando aparece un problema en la calidad del producto o del proceso. En 1990, surgió una disputa por un aumento

#### 4.5 Condiciones de trabajo y ergonomía

| Antes   | Ahora   |
|---|---|
| * El mejoramiento de las condiciones de trabajo es un "costo"   | El mejoramiento de las condiciones de trabajo es una "inversión"                            |
| * La carga de trabajo es básicamente constante  | La carga de trabajo es variable, tanto en su componente físico como en su componente mental |
| * La ergonomía es el instrumento para mejorar las condiciones en que el trabajador realiza sus tareas | La ergonomía es el eje de la mejora continua  |
| * Se centra la ergonomía en aspectos físicos  | La ergonomía incluye a aspectos mentales  |

Las condiciones de trabajo abarcan un amplio espectro temático del mundo del trabajo; sin embargo, aquí nos limitaremos a algunos aspectos de la relación del hombre con sus instrumentos y objetos de trabajo, es decir, a la ergonomía.

La empresa consideraba el mejoramiento de las condiciones de trabajo en primer lugar como un costo que debía ser evaluado considerando el precio que resultaría al no introducir las mejoras. El punto de partida era el trabajador que estaba expuesto a un riesgo. Disminuir el riesgo tenía un costo y continuar con el mismo nivel de exposición tenía un precio: producción interrumpida; gastos médicos. La producción se concebía como una variable exógena.

La carga física del trabajo, generada por el ritmo, la posición y el desplazamiento de peso, era el tema de atención y negociación en las relaciones laborales. El hecho de que la práctica productiva se caracterizaba por rigideces hacía que los acuerdos entre empresa y trabajador y/o sindicato no variaran mucho en el tiempo.

Con la estrategia de productividad orientada a los objetivos de calidad y diseño, las condiciones de trabajo se transforman en un objeto de inversión, recuperable a partir de una mejor posición competitiva en el mercado y de una reducción en el capital de trabajo por menos movimiento y operaciones inútiles. El lema es: no es posible producir calidad si las condiciones de trabajo no son de calidad.

La ergonomía se convierte en la piedra angular del programa de mejora continua: diseñar tareas sencillas, estandarizadas y en posiciones cómodas evitará errores y reducirá el tiempo de los productos en el proceso.

Las condiciones de trabajo entendidas como inversión abren un nuevo espacio de negociación en las relaciones laborales, introduciendo el lenguaje de la producción depurada para definir los criterios de evaluación. El reto de las relaciones laborales consiste no sólo en aplicar este nuevo lenguaje a los programas de mejoramiento de las condiciones de trabajo, sino en comprender también los cambios cualitativos que están ocurriendo en el ámbito de la ergonomía.

Las cargas de trabajo dejan de ser estáticas y empiezan a cambiarse con igual rapidez que las rutinas de trabajo, precisamente a partir de las mejoras continuas. Esto requiere una evaluación constante de las condiciones ergonómicas en el proceso de trabajo. La mayor estandarización podría significar que el criterio de la calidad del producto se pone en tensión con la ergonomía, al producir rutinas de ciclo corto y repetitivas. Igualmente la flexibilidad del trabajador para ocupar diversos puestos o estaciones llevará a reducir los tiempos muertos durante la jornada, pero también disminuirá los tiempos de descanso y de recuperación no programados.

El tema más complicado es el de la carga mental de trabajo, que es difícil de medir así como de percibir en el momento mismo de la ejecución de las tareas por el trabajador: los señales de fatiga se manifiestan en el trabajador después de un tiempo. El procesamiento de datos, la selección de información, la toma de decisiones, la variedad de las tareas a ejecutar, la comunicación, el reclamo de una capacidad imaginativa y asociativa, y el saber desenvolverse en la relación entre los trabajadores y el mando medio, generan una carga mental para la cual aún no existen formas de medición y que, peor todavía, pocas veces es considerada por los actores de las relaciones laborales. La "nueva" ergonomía tiene la tarea de incorporar estos aspectos en su vocabulario y al instrumentar la acción.

## 5. CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se ha señalado un conjunto de cambios en las relaciones laborales, originados por las políticas económicas de los gobiernos y de las corporaciones por un lado, y por las transformaciones en la práctica productiva a nivel empresa, por el otro. Se mencionó también que el desafío que resulta para las relaciones laborales es doble: i) adecuarse a las nuevas condiciones macro y microeconómicas; y, ii) ocupar el papel protagónico en las estrategias de productividad.

Son los principales actores sociales de la producción, empresarios y sindicatos, los que tendrán que ocuparse de diseñar y practicar, en sus relaciones, formas y contenidos que permitan forjar en las estrategias de productividad y competitividad de las empresas los objetivos de calidad de vida y de trabajo de los trabajadores.

Las trayectorias de la transformación de las relaciones laborales se darán en contextos nacionales y específicos. Corresponde a las organizaciones empresariales y de trabajadores ir analizando y evaluando los avances que se van presentando en la práctica y, al mismo tiempo, capacitar a sus afiliados en las opciones que puedan tomar.

Es fundamental que las organizaciones den un plazo largo a este tipo de programas de investigación, capacitación y asesoría, por la envergadura de la transformación productiva. Esto no justifica la construcción de un aparato inamovible y burocrático. Por el contrario, los programas tendrán que asegurar una vitalidad permanente, relacionándose activamente con centros académicos y de investigación, y abriendo un diálogo continuo con otros actores sociales en la sociedad.

Solamente así las organizaciones empresariales y de trabajadores tendrán las bases mínimas para poder cumplir con su papel protagónico ante las exigencias presentadas por la dinámica productiva y de la sociedad en su conjunto en los años venideros.

\* \* \*

## BIBLIOGRAFIA

Bell, G. 1990 *Technical change and the productivity paradox*. En: **The OECD Observer** (París, OECD), junio-julio.

Berggren, C. 1987 *New production concepts*. En: **Final assembly - The Swedish experiences**. Documento presentado a la conferencia de Berlín, efectuada entre el 5 y 6 de noviembre.

Best, M.H. 1990 *The new competition: Institutions of industrial restructuring* (Cambridge, Polity Press).

Blaxill, M.E. y Hout, T.M. 1991 *The fallacy of the overhead quick fix*. En: **Harvard Business Review** (Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration), julio-agosto.

Butera, F. 1987 *El cambio organizativo en la gran empresa en Italia. Cultura industrial, conflicto, adaptación y nuevas tecnologías*. Serie Relaciones Laborales (Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Centro de Publicaciones).

Byrne, J.A. 1991 *Are CEO's paid too much?*, En: **Business Week** (Nueva York, McGraw-Hill Publishing Co.), mayo.

DeAnne, J. 1990 *Global companies and public policy* (Londres, Pinter Publisher).

De Meyer, A. y Ferdows, K. 1990 *1990 european manufacturing futures survey*. En: **Removing the barriers in manufacturing** (Fontainebleau, INSEAD; Mimeo), octubre.

Electronic Business 1991 *The CEO agenda*. En: **Electronic Business** (Denver, The Cahners Publishing Co.), 18 marzo y 7 octubre.

**Expansión** 1989 (México, D.F., Expansión S.A.), junio 7.

Geller, L. 1991 *Labour market adaptation: Towards an action agenda*. En: Stading, G. and Tokman, V. (eds) **Towards social adjustment** (Ginebra, OIT).

---

\* Chief Executive Officers.

Kaounides, L.C. 1991 *International business strategies in advanced materials technologies*. En: **IDS Bulletin** (Sussex, Institute of Development Studies), vol 22, No. 2, abril.

Leadbeater, C. 1991 *Taking a hard look at developing soft skills*. En: **Financial Times** (Londres, Financial Times), 14 enero.

Monden, Y.. 1987 *El sistema de producción Toyota*. Colección Ciencias de la Dirección (Madrid, IESE).

Mosley, H.G. 1990 *The social dimension of European integration*. En: **International Labour Review** (Ginebra, OIT), vol. 129, núm. 2.

Visser, H. 1991 *Schone tekentafel*. En: **Intermediair** (Amsterdam), 8 noviembre.

Watanabe, S. 1991 *Los círculos de control de la calidad japoneses. Razones de su eficacia*. En: **Revista Internacional del Trabajo** (Ginebra, OIT), vol. 110, núm. 2.

\*\*\*

## **CRITICA & COMUNICACION**

### **Títulos Publicados**

1. GARCIA, Norberto  
Ajuste estructural y mercados de trabajo.
2. ERMIDA URIARTE, Oscar  
Las relaciones de trabajo en América Latina.
3. MORGADO, Emilio  
La solución de los conflictos colectivos de trabajo en el sector y los servicios públicos.
4. KRITZ, Ernesto  
Relaciones laborales y segmentación del mercado de trabajo.
5. GODIO, Julio  
Reflexiones sobre los desafíos actuales del sindicalismo.
6. INFANTE, Ricardo  
Ajuste del mercado de trabajo y costo social en los 80.
7. ULSHOEFER, Petra  
Igualdad de oportunidades y trato para la mujer trabajadora:  
¿Ideología o prioridad para la acción?
8. MERTENS, Leonard  
El desafío de las relaciones laborales en la nueva competitividad.

\*\*\*

Se imprimió en el  
mes de marzo de 1992  
en los talleres gráficos del  
Centro Interamericano de  
Administración del Trabajo

CIAT-OIT

Apartado 3638, Lima 1 - Perú  
Teléfono 332512 - Anexo 266